

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

Олеся Тоцька

**ФІНАНСОВЕ Й ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ**

Методичні вказівки до практичних занять



Луцьк
Вежа-Друк
2023

УДК 657.1:005.311.6]:330.131.7-044.3(076)

Т 63

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки

(Протокол № 10 від 21.06.2023 року).

Рецензенти:

Шишкіна О. В. – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»;

Павлова О. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Тоцька О. Л.

Т 63 Фінансове й обліково-аналітичне забезпечення управлінських рішень та оцінювання ризиків: метод. вказівки до практ. занять. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 44 с.

Наведено структуру освітнього компонента «Фінансове й обліково-аналітичне забезпечення управлінських рішень та оцінювання ризиків», теми та методичні рекомендації до практичних занять і список рекомендованої літератури. Видання призначене для практичних занять.

Рекомендовано студентам першого курсу магістратури, спеціальності 051 Економіка, освітньо-професійної програми Економіка довкілля і природних ресурсів; спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми Менеджмент організацій; спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, освітньо-професійної програми Економіка підприємства.

УДК 657.1:005.311.6]:330.131.7-044.3(076)

© Тоцька О. Л., 2023

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	7
Теми та методичні рекомендації до практичних занять	14
<i>Тема 1.</i> Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	14
<i>Тема 2.</i> Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	16
<i>Тема 3.</i> Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	18
<i>Тема 4.</i> Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	21
<i>Тема 5.</i> Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	23
<i>Тема 6.</i> Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень	25
<i>Тема 7.</i> Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	27
<i>Тема 8.</i> Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень	31
<i>Тема 9.</i> Поняття та ідентифікація ризиків	33
<i>Тема 10.</i> Концепції загального оцінювання ризику	35
<i>Тема 11.</i> Процес загального оцінювання ризику	37
<i>Тема 12.</i> Вибір методів загального оцінювання ризику	39
Рекомендована література	42

ВСТУП

Мета освітнього компонента «Фінансове й обліково-аналітичне забезпечення управлінських рішень та оцінювання ризиків» – формування у здобувачів освіти системи компетентностей щодо прийняття управлінських рішень та оцінювання ризиків у професійній діяльності.

Основними *завданнями* освітнього компонента є ознайомити здобувачів освіти з теоретичною та методичною основою прийняття управлінських рішень; аналітичним забезпеченням прийняття виробничих, адміністративних і фінансових рішень у професійній діяльності; методами загального оцінювання ризику.

Компетентності, яких здобувач освіти набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

*Спеціальність 051 Економіка, освітньо-професійна програма (ОПП)
Економіка довкілля і природних ресурсів
Інтегральна компетентність (ІНТ)*

Здатність визначати та розв’язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК)

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб’єктів та пов’язаних з цим управлінських рішень.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання.

СК8. Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

Програмні результати

ПРН1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

ПРН2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб’єктами економічної діяльності.

ПРН7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

ПРН9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

ПРН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

ПРН13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

*Спеціальність 073 Менеджмент, ОПП Менеджмент організації
Інтегральна компетентність (ІНТ)*

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК9. Здатність до самостійної роботи та самостійного приймання рішення, здатність нести відповідальність за їх реалізацію.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК)

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК13. Здатність діагностувати окремі бізнес-процеси організації та забезпечувати ситуативне управління.

Програмні результати

ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПР14. Володіти методами діагностики фінансово-господарського стану організації, аналізу стану зовнішнього середовища.

*Спеціальність 076 Підприємництво, ОПП Економіка підприємства
Інтегральна компетентність (ІНТ)*

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності або у процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомірність. Уміння на основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень.

Спеціальні (фахові) компетентності (ФК)

ФК2. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності.

ФК4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Програмні результати

ПР2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПР5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПР8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПР9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

ПР10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Спеціальність 051 Економіка, ОПП Економіка довкілля і природних ресурсів Денна форма навчання

Назви тем	Формування компетентностей і програмних результатів навчання			Кількість годин					*Форма контролю / Бали
	ЗК	ФК	ПРН	Усього	у тому числі				
					лек.	практ.	сам. роб.	конс.	
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	ЗК2, ЗК8	СК1	ПРН1	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	ЗК2, ЗК8	СК1	ПРН1	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	ЗК2, ЗК8	СК1, СК7	ПРН1	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	ЗК2, ЗК8	СК1, СК7	ПРН1, ПРН2, ПРН7, ПРН9, ПРН12	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	ЗК2, ЗК8	СК1, СК7	ПРН1, ПРН2, ПРН7, ПРН9, ПРН12	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень	ЗК2, ЗК8	СК1, СК7	ПРН1, ПРН2, ПРН7, ПРН9, ПРН12	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	ЗК2, ЗК8	СК1, СК7	ПРН1, ПРН2, ПРН7, ПРН9, ПРН12	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень	ЗК2, ЗК8	СК1, СК7	ПРН1, ПРН2, ПРН7, ПРН9,	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів

			ПРН12						
Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків	ЗК2, ЗК8	СК8	ПРН13	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику	ЗК2, ЗК8	СК8	ПРН13	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 11. Процес загального оцінювання ризику	ЗК2, ЗК8	СК8	ПРН13	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 12. Вибірання методів загального оцінювання ризику	ЗК2, ЗК8	СК8	ПРН13	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Всього годин / Балів				120	24	24	64	8	100

Методи контролю: ДС – дискусія, Т – тести, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.*

Спеціальність 073 Менеджмент, ОПП Менеджмент організацій
Денна форма навчання

Назви тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 11. Процес загального оцінювання ризику	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 12. Вибір методів загального оцінювання ризику	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Всього годин / Балів	120	24	24	64	8	100

Методи контролю: ДС – дискусія, Т – тести, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.*

Заочна форма навчання

Назви тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	12	1	1	8	2	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	12	1	1	8	2	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 11. Процес загального оцінювання ризику	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 12. Вибір методів загального оцінювання ризику	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Всього годин / Балів	120	10	10	86	14	100

Методи контролю:* ДС – дискусія, Т – тести, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.

**Спеціальність 076 Підприємництво, ОПП Економіка
підприємства
Денна форма навчання**

Назви тем	Формування компетентностей і програмних результатів навчання			Кількість годин					*Форма контролю / Бали
	ЗК	ФК	ПРН	Усього	у тому числі				
					лек.	практ.	сам. роб.	конс.	
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР2	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР2	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 3. Аналіз і варіантів підготовка управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК2, ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття	ЗК1, ЗК2, ЗК5,	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів

фінансових рішень	ЗК7									
Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів	
Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	11	2	2	6	1	ДС, Р, Т / 9 балів	
Тема 11. Процес загального оцінювання ризику	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів	
Тема 12. Вибір методів загального оцінювання ризику	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9,5	2	2	5	0,5	ДС, Р, Т / 8 балів	
Всього годин / Балів				120	24	24	64	8	100	

Методи контролю*: ДС – дискусія, Т – тести, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.

Заочна форма навчання

Назви тем	Формування компетентностей і програмних результатів навчання			Кількість годин					*Форма контролю / Бали
	ЗК	ФК	ПРН	Усього	у тому числі				
					лек.	практ.	сам. роб.	конс.	
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР2	12	1	1	8	2	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР2	12	1	1	8	2	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК2, ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів

Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК7	ФК4	ПР5, ПР8, ПР9	10	1	1	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 9 балів
Тема 11. Процес загального оцінювання ризику	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Тема 12. Вибірання методів загального оцінювання ризику	ЗК1, ЗК2, ЗК5	ФК4	ПР10	9	0,5	0,5	7	1	ДС, Р, Т / 8 балів
Всього годин / Балів				120	10	10	86	14	100

Методи контролю: ДС – дискусія, Т – тести, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.*

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1

Тема: Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; аналізу та структурування проблеми організації.

Питання для обговорення (тестування):

1. Сутність і значення рішень у системі управління підприємством.
2. Розробка та прийняття управлінського рішення.
3. Природа управлінських інноваційних рішень.
4. Класифікація й основні вимоги до управлінських рішень.
5. Аналітичні дослідження процесу прийняття управлінських рішень.

Навчальні завдання: виконати одне із запропонованих завдань (на вибір):

- 1) сформулювати та презентувати список із десяти статей, дотичних до тематики дисципліни;
- 2) презентувати коротку доповідь/есе про особливості прийняття рішень в одній із країн світу з урахуванням національних традицій, культурного рівня, чинних норм суспільного життя та наявності в людей певних стереотипів;
- 3) презентувати графічне представлення проблеми певного суб'єкта господарювання (напр., реального підприємства) у вигляді риб'ячого кістяка, а також визначити її предмет, об'єкт, суб'єкт, зв'язки, мету розв'язання.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: список джерел оформити згідно ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». Обсяг доповіді/есе/творчого завдання – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту. Графічне представлення проблеми певного суб'єкта господарювання повинно містити 5–10 факторів, що вплинули на її появу.

Тестові завдання.

1. Яка особливість керівника свідчить про вміння передбачати найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки?

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;
- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

2. За якою ознакою рішення поділяють на директивні, рекомендаційні та орієнтовні?

- а) терміном дії;
- б) розміром цінності;
- в) рівнем обов'язковості виконання;
- г) ступенем унікальності.

3. Який елемент проблеми відповідає на питання «У чому суть проблеми?»?

- а) предмет;
- б) об'єкт;
- в) суб'єкт;
- г) мета розв'язання.

4. Який елемент проблеми відображає того, хто пов'язаний із проблемою?

- а) об'єкт;
- б) суб'єкт;
- в) зв'язки;
- г) предмет.

5. Хто є автором методу графічного відображення проблеми у вигляді риб'ячого кістяка?

- а) професор Ватанабе;
- б) професор Такахасі;
- в) професор Сузукі;
- г) професор Ішікава.

Практичне заняття 2

Тема: Методична основа підготовки проектів управлінських рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Методи управління процесом розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

2. Економічний аналіз при прийнятті управлінських рішень.

3. Моделі в системі управлінських рішень.

4. Використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Навчальні завдання: презентувати коротку доповідь/есе з характеристикою одного з методів формування рішень.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: обсяг доповіді/есе – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту.

Тестові завдання.

1. Який критерій щодо методичної бази характеризує витрати ресурсів, витрачених для використання методу?

- а) стабільність;
- б) ефективність;
- в) збалансованість;
- г) економічність.

2. Згідно якого методу формування рішень усі висунуті ідеї фіксують у протоколі без зазначення їх авторів?

- а) конференції ідей;
- б) мозкового штурму;
- в) синектичного;
- г) колективного блокнота.

3. Згідно якого методу формування рішень від 5 до 20 експертів просять надати письмові пропозиції з вирішенням будь-якої задалегідь визначеної проблеми, причому незалежно один від одного?

- а) ідеї Дельфі;
- б) пулу мозкового запису;
- в) опитування за допомогою карток;
- г) гірлянд випадків і асоціацій.

4. Який метод формування рішень дає змогу врахувати й обробити в письмовій формі знання та ідеї співробітників підприємства?

- а) опитування за допомогою карток;
- б) синектичний;
- в) ідейної інженерії;
- г) фокальних об'єктів.

5. Який метод формування рішень можна використовувати як в індивідуальній роботі, так і при колективному обговоренні проблеми?

- а) мозкового штурму;
- б) контрольних запитань;
- в) гірлянд випадків і асоціацій;
- г) пул мозкового запису.

Практичне заняття 3

Тема: Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Етапи та стадії процесу підготовки рішень.
2. Прийняття рішення, реалізація, аналіз результату.
3. Контроль виконання управлінського рішення.
4. Моделі аналізу з підготовки варіантів рішення.
5. Аналітичне забезпечення, необхідне під час прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

Навчальні завдання: виконати одне із запропонованих завдань (на вибір):

1) провести аналіз публікації (книги чи статті), дотичної до тематики дисципліни, та презентувати результати аналізу;

2) здійснити вибір альтернативної стратегії суб'єкта господарювання, використовуючи такі правила:

- правило максимакс (критерій крайнього оптимізму);
- правило максимін (критерій Ваальда);
- правило мінімакс (критерій Севіджа);
- правило Гурвиця.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: аналіз публікації провести за такими структурними елементами:

- автор публікації;
- назва публікації;
- рік видання;
- місто, видавництво, кількість сторінок (для книги);
- назва журналу, номер, початкова та кінцева сторінки (для статті);
- короткий виклад змісту публікації;
- думка здобувача освіти щодо змісту публікації (переваги, недоліки тексту тощо);
- значення публікації для науки та практики.

Тестові завдання.

1. Яка функція контролю за виконанням рішень проявляється в тому, що ті питання, які найчастіше контролює начальник, набувають особливого значення у свідомості виконавців?

- а) орієнтуюча;
- б) стимулююча;
- в) коригуюча;
- г) педагогічна.

2. Який вид контролю передує прийняттю остаточного рішення?

- а) первинний;
- б) наступний;
- в) поточний;
- г) попередній.

3. Який вид контролю полягає в прямому та безпосередньому спостереженні за роботою?

- а) періодичний;
- б) постійний;
- в) проміжний;
- г) регулярний.

4. Який вид контролю полягає в перевірці звітних документів і приведенні їх у порядок?

- а) проміжний;
- б) регулярний;
- в) періодичний;
- г) постійний.

5. За допомогою якого способу вибір оптимального варіанту дій здійснюється перевіркою варіантів на відповідність їхнім визначеним вимогам?

- а) побудова математичної моделі;
- б) ранжування вимог до рішення;
- в) вибір за аналогією;
- г) побудова динамічної моделі.

Практичне заняття 4

Тема: Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Мета, завдання й інформаційне забезпечення аналізу.
2. Обґрунтування виробничої програми підприємства.
3. Оцінка впливу факторів на виконання виробничої програми.
4. Аналітичне забезпечення управління динамікою виробництва.
5. Аналітичне забезпечення управління динамікою реалізації продукції.
6. Аналітичне забезпечення управління виробничими запасами.
7. Моделі управління запасами.

Навчальні завдання: оцінити забезпеченість плану виробництва 10 видів продукції договорами на постачання за 1-й квартал звітного року.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: оцінювання забезпеченості плану виробництва здійснити на основі заповненої таблиці 4.1. Внести в таблицю довільні дані, здійснити необхідні розрахунки, визначити види продукції, які повністю забезпечені договорами на постачання.

Таблиця 4.1

Оцінювання забезпеченості плану виробництва 10 видів продукції договорами на поставку за 1-й квартал звітного року

Вид продукції (номенклатурна позиція)	Обсяг постачання за укладеними договорами, тис. шт.	Залишок готової продукції на початок кварталу, тис. шт.	План виробництва на 1-й квартал, тис. шт.	Забезпеченість випуску продукції договорами на постачання, %
1	2	3	4	$5=2/(3+4) \times 100$
Продукція 1				
Продукція 2				
Продукція 3				
Продукція 4				
Продукція 5				
Продукція 6				
Продукція 7				
Продукція 8				

Продукція 9				
Продукція 10				

Тестові завдання.

1. Які витрати залежать від обсягу виробництва й реалізації та легко нормуються?

- а) постійні;
- б) прямі змінні;
- в) загальновиробничі змінні;
- г) непрямі змінні.

2. Що входить до складу маржинального доходу? *(декілька правильних відповідей)*

- а) прибуток від реалізації;
- б) постійні витрати;
- в) собівартість;
- г) прямі змінні витрати.

3. Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_v^e = (B_n - B_\phi) C_\phi$?

- а) зміни чисельності робітників;
- б) зміни продуктивності праці;
- в) зміни кількості машин і обладнання;
- г) зміни продуктивності машин.

4. Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_m^e = (M_\phi - M_n) / U_{m_n}$?

- а) забезпеченості матеріальними ресурсами;
- б) зміни кількості машин і обладнання;
- в) зміни продуктивності машин;
- г) ефективності використання матеріальних ресурсів.

5. Які методи оцінки запасів при їх вибутті розрізняють? *(декілька правильних відповідей)*

- а) середньозваженої собівартості;
- б) нормативних витрат;
- в) ціни продажу;
- г) собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО).

Практичне заняття 5

Тема: Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Питання для обговорення (тестування):

1. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення.

2. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників.

3. Управлінські рішення у сфері мотивації.

4. Аналітичне забезпечення використання робочого часу.

5. Факторний техніко-економічний аналіз продуктивності праці.

Навчальні завдання: підготувати резюме для прийому на роботу.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: шаблони резюме (Auckland, Edinburgh, Princeton, Otago, Berkeley, Harvard, Stanford, Cambridge, Oxford) переглянути за покликанням: <https://www.cvmaker.com.ua/zrazky-rezyume>. Один із шаблонів використати як зразок для формування власного резюме.

Тестові завдання.

1. Яка потреба в персоналі визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розкладу організації, її структурних підрозділів?

- а) кількісна;
- б) якісна;
- в) фактична;
- г) запланована.

2. Які види адаптації розрізняють? (декілька правильних відповідей)

- а) первинна;
- б) вторинна;
- в) попередня;
- г) завершальна.

3. Як називають поступове просування працівника по щаблях службової ієрархії?

- а) професіоналізм;
- б) організаційний стимул;
- в) ділове зростання;
- г) ділова кар'єра.

4. Які є одиниці виміру фонду робочого часу? *(декілька правильних відповідей)*

- а) дні;
- б) години;
- в) людино-дні;
- г) людино-години.

5. Які основні причини втрат робочого часу виділяють? *(декілька правильних відповідей)*

- а) технологічна несправність устаткування;
- б) відсутність паливно-енергетичних ресурсів;
- в) відсутність ринків збуту;
- г) прогули.

Практичне заняття 6

Тема: Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Сутність, значення та принципи системного аналізу в системі вирішення управлінських проблем.

2. Методи системного аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

3. Традиційні способи аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

4. Способи стохастичного факторного аналізу та способи оптимізації показників в системі прийняття управлінських рішень.

Навчальні завдання: презентувати коротку доповідь/есе з характеристикою одного з методів системного аналізу.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: обсяг доповіді/есе – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту.

Тестові завдання.

1. Як називають критичні розбіжності між наявним і бажаним (необхідним) значенням ефекту, який формується системою?

- а) ситуація;
- б) проблема;
- в) конфлікт;
- г) подія.

2. Як називають подання складної проблеми як сукупності простих питань?

- а) декомпозиція;
- б) спрощення;
- в) диференціація;
- г) диверсифікація.

3. Який метод є графічною схемою того, до якого вибору в майбутньому нас приведе рішення, прийняте сьогодні?

- а) нормативний метод;
- б) метод сценаріїв;
- в) метод «дерева цілей»;
- г) «дерево» рішень.

4. Які види групування розрізняють? *(декілька правильних відповідей)*

- а) нормативне;
- б) типологічне;
- в) структурне;
- г) аналітичне.

5. Які способи включає в себе метод елімінування? *(декілька правильних відповідей)*

- а) абсолютних різниць;
- б) відносних різниць;
- в) середніх різниць;
- г) ланцюгових підстановок.

Практичне заняття 7

Тема: Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Сутність, значення, поняття та види доходів, витрат і прибутку підприємств.
2. Класифікації доходів і витрат.
3. Формування чистого прибутку підприємств.
4. Аналітичні методи прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами підприємства.
5. Системи управління витратами.
6. Оцінка витрат за статтями калькулювання.
7. Аналіз ефективності системи управління прибутком підприємства.

Навчальні завдання: виконати одне із запропонованих завдань (на вибір):

- 1) здійснити ABC-аналіз 10 видів доходів/витрат підприємства за один період і презентувати отримані результати;
- 2) оцінити дотримання планової собівартості продукції підприємства за 10 статтями витрат і презентувати отримані результати.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: ABC-аналіз 10 видів доходів/витрат підприємства за один період провести за таким алгоритмом:

- заповнити табл. 7.1 даними, розташувавши 10 видів доходів/витрат підприємства в порядку спаду сум;
- вирахувати загальну суму доходів/витрат підприємства;
- розрахувати частки для кожного виду доходів/витрат підприємства;
- вирахувати загальну суму часток (має=100);
- розрахувати накопичені частки (навпроти першого виду доходів/витрат підприємства – частка цього виду доходів/витрат підприємства; навпроти другого – сума часток двох перших видів

доходів/витрат підприємства; навпроти третього – сума часток трьох перших видів доходів/витрат підприємства і т. д.);

– визначити групу АВС для кожної виду доходів/витрат підприємства (А – якщо накопичена частка <80; В – якщо накопичена частка <95; С – для решти видів доходів/витрат підприємства);

– зробити висновки.

Оцінювання дотримання планової собівартості продукції підприємства за 10 статтями витрат провести на основі табл. 7.2. Зробити висновки.

Таблиця 7.1

АВС-аналіз видів доходів/витрат підприємства за один період

№ з/п	Вид доходів/витрат підприємства	Сума, тис. грн	Частка виду доходів/витрат у заг. кількості, %	Накопичена частка виду доходів/витрат у заг. кількості, %	Група АВС
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Разом					

Таблиця 7.2

Оцінювання дотримання планової собівартості за статтями витрат

Статті витрат	Собівартість, тис. грн		Відхилення від планової собівартості		Частка зниження витрат кожної статті у загальному зниженні собівартості, %
	планова	фактична	тис. грн	%	
1	2	3	4=3-2	5=4/2*100	6=4/4 _{заг} *100

Усього					

Тестові завдання.

1. Які витрати входять до складу виробничої собівартості продукції (робіт, послуг)? *(декілька правильних відповідей)*

- а) прямі матеріальні витрати;
- б) прямі витрати на оплату праці;
- в) постійні розподілені загальновиробничі витрати;
- г) змінні загальновиробничі витрати.

2. Який показник визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), інших операційних доходів, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат?

- а) прибуток (збиток) до оподаткування;
- б) валовий прибуток (збиток);
- в) прибуток (збиток) від операційної діяльності;
- г) чистий прибуток (збиток).

3. Який центр відповідальності включає відділ постачання, склад?

- а) обслуговуючий;
- б) збутовий;
- в) виробничий;
- г) матеріальний.

4. Який центр відповідальності включає бухгалтерію, юридичний, економічний відділи?

- а) виробничий;
- б) управлінський;
- в) обслуговуючий;
- г) збутовий.

5. Які фактори в основному впливають на прибуток від реалізації продукції? *(декілька правильних відповідей)*

- а) зміна обсягу витрат на проценти;
- б) зміна обсягу виробництва;
- в) зміна обсягу адміністративних витрат;
- г) зміна виробничих витрат на одиницю продукції.

Практичне заняття 8

Тема: Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Сутність фінансових рішень.
2. Балансова модель фінансового управління.
3. Моделювання майнового та фінансового стану підприємства.
4. Модель управління прибутком.
5. Аналітичні моделі управління грошовими потоками.
6. Моделі прогнозування фінансового стану підприємства.
7. Аналітичні методи оцінки фінансових ризиків.

Навчальні завдання: обчислити показники діяльності довільного підприємства, на підставі яких приймають фінансові рішення:

- власні оборотні кошти;
- рентабельність сукупного капіталу;
- рентабельність власного капіталу;
- валова рентабельність реалізованої продукції;
- операційна рентабельність реалізованої продукції;
- чиста рентабельність реалізованої продукції;
- рівень достатності надходження грошових коштів;
- чистий грошовий потік;
- коефіцієнт Бівера;
- модель Альтмана.

Зробити висновки.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: показники обчислити за формулами, наведеними в тексті лекції.

Тестові завдання.

1. Які найважливіші фінансові поняття знаходять висвітлення в моделі власних оборотних коштів? (декілька правильних відповідей)

- а) строковість;
- б) дохідність;
- в) прибутковість;
- г) ризик.

2. Який вид фінансових ризиків пов'язаний із фінансовими втратами внаслідок змін цінних індексів на активи, що обертаються на фінансовому ринку?

- а) цінний;
- б) процентний;
- в) валютний;
- г) податковий.

3. Який вид фінансових ризиків генерується недосконалістю структури капіталу?

- а) інвестиційний;
- б) неплатоспроможності;
- в) зниження фінансової стійкості;
- г) кредитний.

4. Який вид фінансових ризиків пов'язаний із упровадженням нових фінансових технологій і інструментів?

- а) інвестиційний;
- б) інноваційний;
- в) депозитний;
- г) неплатоспроможності.

5. Який метод оцінки ризиків припускає дослідження залежності певного результуючого показника від варіації значень показників, які беруть участь у його визначенні?

- а) сценаріїв;
- б) еквівалентів;
- в) коректування норми дисконту з урахуванням ризику;
- г) аналіз чутливості.

Практичне заняття 9

Тема: Поняття та ідентифікація ризиків.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Визначення поняття ризику.
2. Принципи діяльності з управління ризиками.
3. Ідентифікація ризиків.

Навчальні завдання: провести конкурентний бенчмаркінг діяльності певного підприємства та його чотирьох конкурентів на основі 10 довільних показників. Зробити висновки.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: конкурентний бенчмаркінг провести з використанням табл. 9.1. Текст, виділений курсивом, потрібно замінити на власні дані.

Таблиця 9.1

Визначення конкурентної позиції підприємства _____ на ринку *товарів/послуг*

Показник	Оцінка за шкалою 1–10				
	<i>підприємство</i>	<i>конкурент 1</i>	<i>конкурент 2</i>	<i>конкурент 3</i>	<i>конкурент 4</i>
<i>Ціна</i>	<i>A1</i>	<i>B1</i>	<i>X1</i>	<i>Y1</i>	<i>Z1</i>
<i>Якість</i>	<i>A2</i>	<i>B2</i>	<i>X2</i>	<i>Y2</i>	<i>Z2</i>
<i>Сервіс</i>	<i>A3</i>	<i>B3</i>	<i>X3</i>	<i>Y3</i>	<i>Z3</i>
...	<i>A4</i>	<i>B4</i>	<i>X4</i>	<i>Y4</i>	<i>Z4</i>
...	<i>A5</i>	<i>B5</i>	<i>X5</i>	<i>Y5</i>	<i>Z5</i>
...	<i>A6</i>	<i>B6</i>	<i>X6</i>	<i>Y6</i>	<i>Z6</i>
...	<i>A7</i>	<i>B7</i>	<i>X7</i>	<i>Y7</i>	<i>Z7</i>
...	<i>A8</i>	<i>B8</i>	<i>X8</i>	<i>Y8</i>	<i>Z8</i>
...	<i>A9</i>	<i>B9</i>	<i>X9</i>	<i>Y9</i>	<i>Z9</i>
...	<i>A10</i>	<i>B10</i>	<i>X10</i>	<i>Y10</i>	<i>Z10</i>
Середня оцінка	<i>Асер.</i>	<i>Всер.</i>	<i>Хсер.</i>	<i>Усер.</i>	<i>Зсер.</i>
Середня оцінка конкурентів	$K_{сер.} = (B_{сер.} + X_{сер.} + Y_{сер.} + Z_{сер.}) / 4$				
Конкурентна позиція підприємства, %	$(A_{сер.} - K_{сер.}) / K_{сер.} \times 100$				

Тестові завдання.

1. Які ключові слова присутні у визначенні ризику? *(декілька правильних відповідей)*

- а) результат;
- б) можливість;
- в) небезпека;
- г) безпека.

2. Як називається визначення ризиків за типами/категоріями та видами?

- а) реагування на ризики;
- б) перегляд ризиків;
- в) моніторинг ризиків;
- г) ідентифікація ризиків.

3. Що є причинами виникнення зовнішніх ризиків? *(декілька правильних відповідей)*

- а) форс-мажорні обставини;
- б) відвідування небажаних web-ресурсів;
- в) природні явища;
- г) фішинг.

4. Як називають ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недоброчесністю працівників, виникненням конфлікту інтересів?

- а) репутаційні;
- б) корупційні;
- в) фінансово-господарські;
- г) кадрові.

5. Як називають метод ідентифікації ризику, який полягає в послідовному аналізі виконуваного процесу, послідовність виконання якого відображено у графічний спосіб?

- а) аналіз блок-схем;
- б) карта перевірки (чек-лист);
- в) бенчмаркінг;
- г) сценарне планування.

Практичне заняття 10

Тема: Концепції загального оцінювання ризику.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Призначення та вигоди загального оцінювання ризику.
2. Загальне оцінювання ризику та структура керування ризиком.
3. Загальне оцінювання ризику та процес керування ризиком.

Навчальні завдання: розробити схему устанавлення оточення певного підприємства, необхідної для процесу керування ризиком.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: схема устанавлення оточення повинна містити не менше п'яти конкретних показників, які потрібно аналізувати під час керування ризиком на кожному з етапів:

- а) устанавлення зовнішнього оточення;
- б) устанавлення внутрішнього оточення;
- в) устанавлення оточення процесу керування ризиком;
- г) визначення критеріїв ризику.

Тестові завдання.

1. До якої частини схеми устанавлення оточення відносять ознайомлення з культурними, політичними, правовими, регуляторними, фінансовими, економічними та конкурентними чинниками середовища на місцевому рівні?

- а) устанавлення зовнішнього оточення;
- б) устанавлення внутрішнього оточення;
- в) устанавлення оточення процесу керування ризиком;
- г) визначення критеріїв ризику.

2. Яка частина схеми устанавлення оточення передбачає з'ясування інформаційних потоків і процесів прийняття рішень?

- а) устанавлення зовнішнього оточення;
- б) устанавлення внутрішнього оточення;
- в) устанавлення оточення процесу керування ризиком;
- г) визначення критеріїв ризику.

3. Яка частина схеми встановлення оточення передбачає з'ясування стандартів і базових моделей, прийнятих організацією?

- а) встановлення зовнішнього оточення;
- б) встановлення внутрішнього оточення;
- в) встановлення оточення процесу керування ризиком;
- г) визначення критеріїв ризику.

4. Яка частина схеми встановлення оточення передбачає визначення методологій загального оцінювання ризику?

- а) встановлення зовнішнього оточення;
- б) встановлення внутрішнього оточення;
- в) встановлення оточення процесу керування ризиком;
- г) визначення критеріїв ризику.

5. Яка частина схеми встановлення оточення передбачає прийняття рішень щодо способу визначання рівня ризику?

- а) встановлення зовнішнього оточення;
- б) встановлення внутрішнього оточення;
- в) встановлення оточення процесу керування ризиком;
- г) визначення критеріїв ризику.

Практичне заняття 11

Тема: Процес загального оцінювання ризику.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Внесок загального оцінювання ризику до процесу керування ризиком.
2. Аналізування ризику.
3. Оцінювання ризику.
4. Документування загального оцінювання ризику.
5. Моніторинг і критичне аналізування загального оцінювання ризику.
6. Застосування загального оцінювання ризику на стадіях життєвого циклу.

Навчальні завдання: здійснити документування загального оцінювання ризику на певному підприємстві.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: у розробленому документі може бути наведено:

- цілі та сферу застосування;
- опис відповідних частин системи та її функцій;
- стислий виклад зовнішнього та внутрішнього оточення організації й того, як воно пов'язане з ситуацією, системою чи обставинами, що їх охоплюють загальним оцінюванням;
- застосовувані критерії ризику та їх обґрунтування;
- обмеження, припущення й обґрунтування гіпотез;
- методологію загального оцінювання;
- результати ідентифікації ризику;
- дані, припущення та їхні джерела і підтвердження вірогідності;
- результати аналізування ризику та їх оцінювання;
- аналізування чутливості та невизначеності;
- критичні припущення та інші чинники, щодо яких потрібно провадити моніторинг;
- обговорення результатів;
- висновки та рекомендації;
- посилання.

Тестові завдання.

1. Який етап передує аналізуванню ризику?

- а) установлення оточення;
- б) оброблення ризику;
- в) оцінювання ризику;
- г) ідентифікування ризику.

2. Якими можуть бути методи, використовувані під час аналізування ризику? *(декілька правильних відповідей)*

- а) якісними;
- б) напівякісними;
- в) кількісними;
- г) напівкількісними.

3. Які методи передбачають застосування числових шкал оцінювання наслідків і ймовірностей та їх поєднання, щоб отримати рівень ризику за деякою формулою?

- а) напівякісні;
- б) напівкількісні;
- в) якісні;
- г) кількісні.

4. На які діапазони розділяють ризики? *(декілька правильних відповідей)*

- а) верхній;
- б) середній;
- в) змішаний;
- г) нижній.

5. В якому діапазоні ризиків рівень ризику розглядають як незначний або настільки малий, що жодних заходів з оброблення ризику не потрібно?

- а) змішаному;
- б) середньому;
- в) нижньому;
- г) верхньому.

Практичне заняття 12

Тема: Вибірання методів загального оцінювання ризику.

Мета: набуття здатностей до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; самостійної роботи та самостійного приймання рішення; застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів і пов'язаних з цим управлінських рішень.

Питання для обговорення (тестування):

1. Особливості вибирання методів загального оцінювання ризику.
2. Методи загального оцінювання ризику: мозкова атака, структуроване чи напівструктуроване опитування.
3. Методи загального оцінювання ризику: метод Дельфі, переліки контрольних запитань.
4. Методи загального оцінювання ризику: попереднє аналізування небезпечних чинників (РНА), метод HAZOP.
5. Методи загального оцінювання ризику: аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю (НАССР), загальне оцінювання екологічного ризику.
6. Методи загального оцінювання ризику: структурований метод «Що – якщо» (SWIFT), аналізування сценарію.

Навчальні завдання: презентувати дані для застосування одного з методів загального оцінювання ризику.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань: у розробленому документі повинні бути визначені цілі та сфери дослідження. Окрім того, залежно від обраного методу, потрібно сформулювати:

- підказки та навідні питання для мозкової атаки;
- запитання для структурованого опитування;
- анкету для методу Дельфі;
- перелік контрольних запитань для однойменного методу;
- перелік небезпечних чинників і загальних небезпечних ситуацій і ризиків для методу РНА;
- набір ключових слів і питань для методу HAZOP;
- перелік небезпечних чинників і пов'язаних з ними запобіжних заходів, а також критичних точок контролю для методу НАССР;
- перелік небезпечних чинників для загального оцінювання екологічного ризику;

– перелік стандартних фраз типу «що трапиться, якщо» у поєднанні з навідними фразами для методу SWIFT.

Тестові завдання.

1. Які види мозкової атаки розрізняють? *(декілька правильних відповідей)*

- а) структурована;
- б) формалізована;
- в) неструктурована;
- г) неформалізована.

2. Істотна особливість якого методу, згідно з його початковим формулюванням, полягала в тому, що експерти висловлювали свої думки індивідуально й анонімно, маючи можливість ознайомлюватись з думкою своїх колег під час процесу?

- а) Дельфі;
- б) HAZOP;
- в) HACCP;
- г) SWIFT.

3. Назва якого методу є акронімом словосполучення «дослідження небезпечних чинників і працездатності»?

- а) PHA;
- б) SWIFT;
- в) HACCP;
- г) HAZOP.

4. Який метод надає структуру для ідентифікування небезпечних чинників і запровадження засобів контролювання на рівні всіх важливих частин процесу, щоб запобігати небезпечним чинникам і підтримувати якість, надійність і безпечність продукції?

- а) SWIFT;
- б) HACCP;
- в) PHA;
- г) HAZOP.

5. Як називають метод розроблення описових моделей того, що може трапитися в майбутньому?

- а) Дельфі;
- б) мозкова атака;

- в) аналізування сценарію;
- г) структуроване опитування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. [Чинний від 2013-12-11]. Київ: Мінекономрозвитку України, 2015. 79 с. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf.

2. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ: Міністерство фінансів України, 2022. 22 с. URL: <http://surl.li/hkaun>.

3. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» для студентів денної та заочної форм навчання (ступінь вищої освіти – бакалавр, галузь знань 07 – «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма – «Менеджмент»). Тернопіль, 2019. 183 с. URL: <http://surl.li/etuqd>.

Додаткова

4. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія. Чернігів: Видавець Лозовий В. М., 2014. 384 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/Hohol-Oblik-analit-upr-na-MP-MON-1.pdf>.

5. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: <http://surl.li/euggx>.

6. Наукові та прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризик-орієнтованого управління / під заг. ред В. В. Бобиля. Дніпро: Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2022. 164 с.

7. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Петруня Ю. Є. та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Вид. 4-те, переробл. і допов. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL: <http://surl.li/eugbb>.

8. Стещенко О. Д. Ризикологія: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с. URL: <http://surl.li/eughp>.

Інтернет-ресурси

9. Інституційний репозитарій Волинського національного університету імені Лесі Українки: вебсайт. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/>.

10. Наукова періодика України. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/X1m9Oq7>.

Навчально-методичне видання

Тоцька Олеся Леонтіївна

**ФІНАНСОВЕ Й ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ**

Методичні вказівки до практичних занять

Видання друкується в авторській редакції

Формат 60×84¹/₁₆. Обсяг 2,56 ум. друк. арк., 2,21 обл.-вид. арк.
Наклад 50 пр. Зам. 68. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (+380) 66 936 25 49).
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення
України ДК № 4607 від 30.08.2013 р.