

**Міністерство освіти і науки України**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економіки підприємства**

**Косович Б. І.**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до проведення практичних занять**

студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”,  
спеціальності 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

**Львів – 2022**

Косович Б. І. Управління ризиками бізнес-структур: Методичні рекомендації до проведення практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, денної та заочної форм. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. 39 с.

Рецензенти:

Крупка Михайло Іванович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка.

Урба Світлана Іванівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка.

*Рекомендовано до друку*  
кафедрою економіки підприємства  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
Протокол № 1 від 30 серпня 2022р.

Методичні рекомендації призначені до практичних занять здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Львівського національного університету імені Івана Франка. Методичні рекомендації до проведення практичних занять підготовлено на основі робочої програми дисципліни «Управління ризиками бізнес-структур».

У методичних рекомендаціях для кожної теми представлено план практичних занять, контрольні питання і завдання, список рекомендованої літератури, словник основних термінів.

© Косович Б.І., 2022  
© Кафедра економіки підприємства  
економічного факультету Львівського  
національного університету імені Івана  
Франка

## ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА	4
2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
Змістовий модуль 1. Характеристика природи ризиків бізнес-структур	6
Тема 1. Ризик як об'єкт управління. Мета, джерела та функції ризику.	6
Тема 2. Класифікація ризиків бізнес-структур.	9
Тема 3. Кількісні методи оцінювання ризиків. Характеристика ризиків бізнес-структур в умовах війни.	13
Змістовий модуль 2. Процес управління ризиками бізнес-структур	16
Тема 4. Управління ризиками бізнес-структур.	16
Тема 5. Основні методи управління ризиками бізнес-структур.	20
Тема 6. Управління ризиками бізнес-структур в умовах війни.	23
Тема 7. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.	27
Тема 8. Міжнародні стандарти в управлінні ризиками бізнес-структур.	31
3. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ	33
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	24
5. СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ	36

## ПЕРЕДМОВА

Методичні рекомендації з дисципліни «Управління ризиками бізнес-структур» спрямовані на формування у здобувачів вміння засвоювати систему спеціальних теоретичних і практичних знань, розвивати аналітичні здібності та здатність самостійно мислити. Дані рекомендації допоможуть у підготовці студентів до практичних занять та проведенні самоконтролю знань.

**Метою вивчення** нормативної дисципліни «Управління ризиками бізнес-структур» є формування системи теоретичних знань, умінь та практичних навичок про існуючі ризики бізнес-структур, зокрема і в умовах війни, їх аналіз, оцінювання і управління ними в динамічному середовищі за для забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах волатильності.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є:

- розуміння суті та особливостей ризиків у бізнесі;
- засвоєння основних положень щодо управління ризиками бізнес-структур;
- вивчення інструментарію виявлення й врахування ризиків бізнес-структур;
- оволодіння навичками самостійно здійснювати аналіз, ідентифікацію та оцінювання ризиків;
- набуття практичних навичок для вирішення конкретних ризикових ситуацій.

Особлива увага при вивченні курсу «Управління ризиками бізнес-структур» приділяється пізнанню природи ризику бізнес-структур, управління ризиками та вироблення заходів розвитку конкурентоспроможних бізнес-структур в умовах невизначеності.

Після завершення вивчення дисципліни «Управління ризиками бізнес-структур» студенти будуть

**знати:**

- поняття "ризик" і "невизначеність", ознаки, функції ризиків та різновиди ризиків;
- причини виникнення ризиків;
- джерела ризиків бізнес-структур у волатильному середовищі;
- класифікацію ризиків за ключовими ознаками;
- основні методи виявлення ризику;
- методичні підходи щодо аналізу та оцінювання ризиків бізнес-структур;
- загальні поняття управління ризиком, мета та функції;
- засади управління ризиками бізнес-структур;
- напрацьовувати альтернативи прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності.

**вміти:**

- застосовувати одержані знання на практиці;

- обґрунтувати об'єктивну необхідність та особливості пізнання ризиків бізнес-структур;
- здійснювати ідентифікацію, проводити аналіз та оцінку ризику;
- аналізувати ефективність методів управління ризиком;
- оцінювати ризики господарської діяльності підприємства;
- розробляти та обґрунтовувати ефективні рішення на альтернативній основі;
- напрацьовувати рекомендації для забезпечення ефективної діяльності бізнес-структур в ризикових умовах;
- орієнтуватись в ризикових ситуаціях, пов'язаних з різними видами підприємницької діяльності;
- розпізнавати ризик та давати йому якісну та кількісну оцінку;
- управляти ризиками та приймати рішення в умовах невизначеності;
- знаходити підприємливі креативні управлінські рішення в умовах ризику.

В результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління ризиками бізнес-структур» студенти набувають:

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.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Програмні результати навчання:

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

# СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовий модуль 1. Характеристика природи ризиків бізнес-структур

### Тема 1. Ризик як об'єкт управління. Мета, джерела та функції ризику.

**Мета заняття:** ознайомитись з основними термінами та поняттями, вміти їх розрізняти та застосовувати на практиці.

#### *Основні поняття і терміни*

Ризик, невизначеність, джерело ризику, елементи ризику, функції ризику, причини ризику, сторони ризику.

#### **План практичного заняття**

1. Поняття невизначеності та ризику.
2. Теорії ризиків.
3. Сутність та зміст ризику, його функції
4. Основні риси та джерела ризику.
5. Причини виникнення економічного ризику, невизначеності.

#### *Контрольні запитання і завдання*

1. Поняття, особливості, мета і функції ризиків.
2. Визначення невизначеності та її видів.
3. Причини виникнення економічного ризику.
4. Зовнішні та внутрішні чинники ризику.
5. Проілюструйте на конкретних прикладах фактори ризику.
6. У чому полягає об'єктивне розуміння ризику?
7. У чому полягає суб'єктивне розуміння ризику?
8. Охарактеризуйте функції ризику.
9. Перерахуйте основні причини популярності суб'єктивного розуміння ризику.
10. Назвіть структурні характеристики ризику та поясніть їх зміст.

#### **Завдання 1.**

1. З періодичного видання «Нова парадигма для лідерів бізнесу» виберіть приклад, що справив на Вас найбільше враження. Визначте ризики та зазначте, які з них є найбільшими для підприємств та як вони з ними працюють у своїй діяльності.
2. Проаналізуйте, якою мірою успіх визначався схильністю до ризику, що взяли на себе видатні бізнесмени.

#### *Тестові завдання*

1. Ризик – це:

- а) несприятлива подія, що тягне за собою збиток;
  - б) всі передумови, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей протягом певного часового проміжку;
  - в) ймовірність провалу програми продажів;
  - г) ймовірність успіху в бізнесі.
2. До елементів ризику не належить:
- а) суб'єкт ризику;
  - б) об'єкт ризику;
  - в) джерело ризику;
  - г) інформація про ступінь ризику.
3. Людина, яка при очікуваному результаті віддасть перевагу пов'язаній з ризиком альтернативі над без ризиковою, називається:
- а) схильна до ризику;
  - б) не схильна до ризику;
  - в) нейтральна до ризику;
  - г) всі попередні відповіді правильні.
4. Сума, яку готовий заплатити, щоб уникнути ризику, не схильний до ризику суб'єкт, називається:
- а) винагорода за ризик;
  - б) ризик;
  - в) плата за ризик;
  - г) немає правильної відповіді.
5. Суб'єктивна сторона (природа ризику) проявляється в тому:
- а) що люди неоднаково сприймають ту саму величину економічного ризику в силу розходження психологічних, моральних, ідеологічних принципів орієнтації, установок, крім того, ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей і їх результату;
  - б) що це поняття відображує реально існуючі явища, процеси, сторони діяльності, причому ризик існує незалежно від того, усвідомлюють люди його наявність чи ні, враховують чи ігнорують його;
  - в) що ризик породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і тими, котрі не залежать від волі чи свідомості людини.
6. Об'єктивна сторона ризику проявляється в тому:
- а) що люди неоднаково сприймають ту саму величину економічного ризику в силу розходження психологічних, моральних, ідеологічних принципів орієнтації, установок, крім того, ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей і їх результату;
  - б) що це поняття відображує реально існуючі явища, процеси, сторони діяльності, причому ризик існує незалежно від того, усвідомлюють люди його наявність чи ні, враховують чи ігнорують його;
  - в) що ризик породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і тими, котрі не залежать від волі чи свідомості людини.

7. Суб'єктивно-об'єктивна сторона ризику проявляється в тому:

- а) що люди неоднаково сприймають ту саму величину економічного ризику в силу розходження психологічних, моральних, ідеологічних принципів орієнтації, установок, крім того, ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей і їх результату;
- б) що це поняття відображує реально існуючі явища, процеси, сторони діяльності, причому ризик існує незалежно від того, усвідомлюють люди його наявність чи ні, враховують чи ігнорують його;
- в) що ризик породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і тими, котрі не залежать від волі чи свідомості людини.

8. Ризик може бути розрахований за умов, якщо була визначена:

- а) величина ризику;
- б) область ризику;
- в) імовірність ризику;
- г) градація ризику.

9. Рівень високого ризику характеризується:

- а) рівнем втрат, які не перевищують розміри розрахункового прибутку;
- б) величиною втрат, більшою, ніж розрахунковий прибуток;
- в) втратою власних коштів;
- г) рівнем втрат, що не перевищує величину чистого прибутку.

10. Дати характеристику функцій ризику в підприємстві

*Функції ризику*

*Характеристика функцій*

- 1. Інноваційна а) проявляється в тому, що існування ризику змушує господарюючого суб'єкта до використання нетрадиційних
- 2. Аналітична господарюючого суб'єкта до використання (новаторських) способів організації підприємницької діяльності
- 3. Захисна (новаторських) способів організації підприємницької діяльності з метою уникнення чи мінімізації ризиків;
- 4. Регулятивна б) обумовлена здатністю господарюючого суб'єкта до пошуку та використання різноманітних інструментів та методів попередження втрат внаслідок реалізації ризиків, а саме у вигляді правових, політичних, економічних гарантій чи соціального захисті;
- в) виявляється в його здатності впливати на діяльність фірми шляхом необхідності постійного вивчення ризикованої ситуації, прогнозування ступеня ризику та коригування вже прийнятих рішень;
- г) реалізується у необхідності проведення господарюючим суб'єктом аналітичної роботи в процесі прийняття рішень шляхом використання інтуїції, минулого досвіду чи спеціальних методів аналізу з метою прийняття оптимального рішення та уникнення втрат.



## Рекомендована література

1. Журман С., Шишкіна О. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С. 155-163.
2. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
3. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
4. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. (DOI: [10.32702/2306-6806.2020.5](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5)). С.88-92.
5. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
6. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності: монографічний навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2020. 303 с.
7. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Інструментарій державного регулювання економіки України в часи викликів. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 172. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 13-18.
8. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 253-263.

## Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
3. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
4. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

## Тема 2. Класифікація ризиків бізнес-структур.

**Мета заняття:** поглибити теоретичні знання з теми семінарського заняття, навчитись використовувати їх в практичній діяльності.

### *Основні поняття і терміни*

Ризики, класифікація ризиків, види ризиків, політичний ризик, чистий ризик, інноваційний ризик, інвестиційний ризик.

### **План практичного заняття**

1. Сутнісна характеристика класифікації ризиків.

2. Типи ризику: діловий, моральний, майновий. Динамічний і статичний ризик. Чисті і спекулятивні ризики.
3. Схильність до ризику. Плата за ризик.
4. Пристосування до ризику: зовнішнє (екстравертність) та внутрішнє (інтравертність).

#### *Контрольні запитання і завдання*

1. Як класифікують ризики.
2. Охарактеризувати види ризику.
3. Чим різняться зовнішній і внутрішній ризики?
4. Які є класифікаційні ознаки ризиків?
5. Типи ризиків?
6. У чому полягає моральний та майновий ризики?
7. Відмінність динамічного і статичного ризиків.
8. У чому полягає відмінність чистих і спекулятивних ризиків.
9. Чим характеризується схильність до ризику?

#### *Завдання*

Задача 1. Підприємство порівнює чотири варіанти вкладання інвестицій в різні проєкти терміном на 1 рік. Через рік підприємство має намір повернути суму інвестицій, отримавши при цьому деяку суму прибутку, що залежить від стану економіки. Експертним способом встановлена норма прибутку з інвестицій для кожного з проєктів з урахуванням стану економіки. Визначити ступінь ризику кожного з проєктів, якщо сума інвестування однакова – 100 тис. ум. грош. одиниць.

Задача 2. Підприємство інвестувало на будівництво готелю 40 мільйонів гривень і планує отримувати від експлуатації готелю відповідно: 1-й рік – 35 млн грн.; 2-й рік – 60 млн грн.; 3-й рік – 80 млн грн.; 4-й рік – 100 млн грн.

#### *Тестові завдання*

1. Зовнішнім чинником ризику є такий елемент:
  - а) якість маркетингових досліджень;
  - б) схильність керівництва до ризику;
  - в) взаємодія з партнерами;
  - г) стратегія підприємства.
2. До політичних ризиків належить:
  - а) ризик недостатньої сегментації ринку збуту;
  - б) ризики непередбачуваного підвищення цін на сировину;
  - в) відмова нового уряду від виконання зобов'язань, узятих попереднім урядом;
  - г) несприятливі зміни в законодавчій базі.
3. До комерційного ризику належить:

- а) ризик націоналізації та експропріації без адекватної компенсації;
  - б) ризик, пов'язаний з транспортуванням товару;
  - в) фізичний і моральний знос основних фондів підприємства;
  - г) ризик військових дій та громадських заворушень.
4. До фінансового ризику належить:
- а) валютний ризик;
  - б) ризик, пов'язаний з платоспроможністю покупця;
  - в) підвищення закупівельної ціни у процесі реалізації підприємницького проекту;
  - г) ризик розірвання контракту внаслідок дій владних структур країни.
5. За ставленням до ризику в економіці виділяють три типи людей:
- а) нейтральні до ризику, зумовлені ризиком, супротивники ризику;
  - б) прихильники ризику, супротивники ризику, зумовлені ризиком;
  - в) нейтральні до ризику, прихильники ризику, супротивники ризику;
  - г) правильні відповіді (а) і (в).
6. Фірма розробляє нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма при цьому:
- а) політичні;
  - б) технічні;
  - в) соціальні;
  - г) комерційні.
7. До маркетингових ризиків належить:
- а) ризик взаємодії з контрагентами та партнерами у процесі організації продажу продукції;
  - б) несприятливі зміни в законодавстві;
  - в) ризик збільшення ринкових цін на сировину;
  - г) інфляційний ризик.
8. Внутрішнім чинником ризику є:
- а) принципи діяльності підприємства;
  - б) поведінка конкурентів;
  - в) науково-технічний прогрес;
  - г) економічні зрушення у країні.
9. До систематичного належить ризик:
- а) галузевий;
  - б) збільшення питомої ваги витрат матеріальних ресурсів;
  - в) низького рівня дисципліни постачання;
  - г) пов'язаний з платоспроможністю покупця.
10. Згрупувати чинники ризику
- |                         |                       |                          |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <i>Зовнішні чинники</i> | <i>Чинники ризику</i> | <i>Внутрішні чинники</i> |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|

- аварії на підприємствах і вихід з ладу обладнання;
- розголошення конфіденційної інформації;
- вихід з ладу комп'ютерів;
- поширення необґрунтованих чуток;
- смерть керівника чи провідного спеціаліста;
- раптова поява грізних конкурентів;
- необов'язковість і безвідповідальність господарських суб'єктів;
- нечіткість і постійні зміни законодавчих і нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність;
- темпи інфляції;
- політична нестабільність;
- відсутність реального господарчого законодавства;
- нестійке податкове законодавство;
- нечесна конкуренція;
- нечесність ділових партнерів;
- стратегія фірми;
- принципи діяльності фірми;
- ресурси та їх використання

Дописати 4  
чинники ризику,  
які не зазначені

### Рекомендована література

1. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
2. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
3. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
4. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.
5. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
6. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
7. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 253-263.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
3. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
4. Львівська наукова бібліотека ім. В. Стефаника. URL: [www.lsl.lviv.ua](http://www.lsl.lviv.ua)
5. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
6. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

### Тема 3. Кількісні методи оцінювання ризиків.

#### Характеристика ризиків бізнес-структур в умовах війни.

**Мета заняття:** закріпити теоретичні знання та навчитись використовувати на практиці основні методи оцінювання ризиків.

#### *Основні поняття і терміни*

Оцінювання ризиків, ризики в умовах війни, ризики в умовах воєнного стану, середовище ризиків в умовах війни.

#### **План практичного заняття**

1. Сутність методів кількісного оцінювання ризиків.
2. Середовище формування ризиків бізнес-структур.
3. Особливості ризиків в умовах війни.
4. Природа ризиків в умовах воєнного стану.
5. Ризики ведення підприємницької діяльності в умовах війни.
6. Ризики релокації бізнес-структур.

#### *Контрольні запитання і завдання*

1. Назвіть структурні характеристики ризику в умовах війни та поясніть їх зміст.
2. Визначте підходи до кількісного оцінювання ризиків.
3. Наведіть приклади ризиків бізнес-структур в умовах воєнного стану.
4. Чи пов'язано поняття економічних ризиків виключно з тими ризиками, виникнення яких приводить до грошового збитку?
5. У чому полягає міра ризику?
6. Яка особливість ризику у відносному вираженні?
7. Характеристика середовища формування ризиків бізнес-структур.
8. Які особливості ризиків для бізнес-структур в умовах війни?
10. Назвіть приклади ризиків для бізнес-структур в умовах воєнного стану.

## Завдання

Задача 1. Існує два можливих варіанти проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару конкретного підприємства і відповідно два можливих результати:

- 1) Приріст обсягів збуту і відповідно прибутку на 500 тис. грн. (очікуване значення). При цьому середньоквадратичне відхилення можливих результатів від їх очікуваного значення складає 45 тис. грн.
- 2) Приріст обсягів збуту і, відповідно, прибутку на 700 тис. грн. (очікуване значення).

При цьому середньоквадратичне відхилення можливих результатів від його очікуваного значення складає 60 тис. грн. Якому варіанту віддати перевагу?

Задача 2. Для реалізації проєкту необхідні початкові інвестиції в розмірі 250 млн гривень. Менеджери планують отримувати від реалізації проєкту щорічні надходження в розмірі 90 млн гривень. Визначити строк окупності цього проєкту.

## Тестові завдання

1. До внутрішніх чинників ризику належать:

- а) законодавство, що регулює підприємницьку діяльність;
- б) стихійні лиха;
- в) організація праці на підприємстві.

2. До систематичного ризику належить:

- а) галузевий ризик;
- б) ризик збільшення питомої ваги витрат матеріальних ресурсів;
- в) ризик низького рівня дисципліни постачання;
- г) ризик, пов'язаний з платоспроможністю покупця.

3. Якщо перед підприємством існує ймовірність втратити доходи, то це свідчить про:

- а) банкрутство;
- б) ризикову ситуацію;
- в) невизначеність;
- г) неплатоспроможність.

4. Конфліктною називається ситуація:

- а) в якій очікуваний результат рішення невідомий;
- б) в якій стикаються інтереси двох та більше сторін, які мають суперечливі цілі, причому виграш кожної зі сторін залежить від того, як поведитимуться інші;
- в) будь-яка;
- г) Ваша думка \_\_\_\_\_.

5. Об'єктивний метод визначення ймовірності настання певної події базується:

- а) на використанні суб'єктивних оцінок та критеріїв, які базуються на різних припущеннях;

- б) на обчисленні частоти, з якою в минулому відбулась певна подія.
6. Суб'єктивний метод визначення ймовірності настання певної події базується:
- а) на використанні суб'єктивних оцінок та критеріїв, які базуються на різних припущеннях;
- б) на обчисленні частоти, з якою в минулому відбулась певна подія.
7. Різниця між очікуваним ризиковим і гарантованим результатами при тому самому рівні корисності складає:
- а) винагорода за ризик;
- б) страховка за ризик;
- в) плата за ризик;
- г) застава за ризик.
8. Ризику властивий ряд рис, які сприяють розумінню його змісту. Можна виділити такі основні риси ризику:
- а) суперечливість;
- б) адаптивність;
- в) інноваційність;
- г) мобільність.
9. Кількісна оцінка ризиків – це:
- а) визначення сукупного ризику і коефіцієнта економічного ризику;
- б) визначення можливого виду ризику і факторів, що впливають на рівень ризику;
- в) аналіз окремих операцій і факторів по вибраному рівню ризику;
- г) оцінка ймовірності виникнення тієї або іншої події.
10. Конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах – це:
- а) стратегія управління;
- б) тактика управління;
- в) політика управління;
- г) а + б.

### **Рекомендована література**

1. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
2. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
3. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.
4. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Апріорі, 2014. 208 с.

5. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. Випуск 56. С.308-314.
6. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
7. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с.
8. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 253-263.
9. Як буде відбудовуватись Україна? Від знання про ризики – до сталого відновлення. URL: <https://r2p.org.ua>.
10. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/>.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
3. Головне управління статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Національний банк України. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
5. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: [www.uceps.org](http://www.uceps.org)
6. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
7. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
8. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

## Змістовий модуль 2. Процес управління ризиками бізнес-структур

### Тема 4. Управління ризиками бізнес-структур.

**Мета заняття** : ознайомитись з основними термінами та поняттями, вивчити їх суть та вміти застосовувати на практиці.

#### *Основні поняття і терміни*

Управління ризиками, стратегічне управління ризиками, модель управління ризиками, оперативне управління ризиками.

#### **План практичного заняття**

1. Суть, значення та мета управління ризиками.
2. Модель та правила управління ризиками.
3. Принципи управління ризиками.
4. Стратегічне управління ризиками.



### *Контрольні запитання і завдання*

1. Яка роль принципів управління ризиками.
2. У чому полягає система управління ризиками?
3. На скільки важлива інформація в системі управління ризиками?
4. Яка роль інформації в системі управління ризиками?
5. Яке призначення управління ризиками?
6. З чого складається модель управління ризиками?
7. Яка особливість аналізу в управлінні ризиком?
8. Які передбачено заходи мінімізації ризику у бізнес-структурах?
9. Яку властивість має дерево рішень в управлінні ризиком бізнес-структур?
10. Визначити особливості управління ризиками у різних сферах господарської діяльності.
11. Які існують правила управління ризиками?
12. Яка роль стратегічного управління ризиками?

### *Завдання*

1. Які ризики, на Вашу думку, найбільш характерні для діяльності:

- 1) фірми, що займається збутом;
- 2) підприємства, що виробляє продукти харчування;
- 3) посередницької фірми;
- 4) підприємства сфери послуг.

Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

2. При вкладенні капіталу в проєкт А можливе одержання прибутку у розмірі 25 000 грн. з ймовірністю 0,6, в проєкт Б можливе одержання прибутку 30 000 грн. з ймовірністю 0,4. Розрахувати очікуване значення одержання прибутку від вкладення капіталу.

### *Тестові завдання*

1. Під управлінням ризиками розуміється:

- а) дії по визначенню прийнятного рівня ризику для фірми і напрямків зниження дій ризику, що для фірми неприпустимі;
- б) особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на кінцеві результати діяльності фірми;
- в) методичний інструментарій оцінки і врахування ризику;
- г) процеси, що пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків, прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

2. Управління ризиками – це специфічна область менеджменту, що вимагає знань в області:

- а) страхової діяльності;
- б) аналізу господарської діяльності;
- в) математичних засобів оптимізації економічних розрахунків;
- г) всі варіанти вірні.

3. Відповідно до принципу зменшування ризиків важливим засобом управління є процедура:

- а) зниження цін на продукцію;
- б) введення посади менеджера з ризиків;
- в) заміна ризиків з урахуванням економічно прийнятої альтернативи;
- г) немає однозначної відповіді.

4. Якщо існує можливість кількісно і якісно визначати ступінь ймовірності настання того чи іншого варіанта, то це буде:

- а) ситуація невизначеності;
- б) ситуація ризику;
- в) ситуація вибору;
- г) ситуація конкретизації.

5. До основних принципів управління ризиками не належить:

- а) усвідомленість прийняття ризиків;
- б) ефективність прийнятих рішень;
- в) порівнянність рівня прийнятих ризиків;
- г) керованість прийнятими ризиками.

6. Система управління ризиками включає:

- а) усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
- б) аналіз та оцінка ризику: мінімізація або обмеження ризиків;
- в) здійснення постійного контролю за рівнем ризиків;
- г) всі варіанти вірні.

7. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику - диверсифікації:

- а) процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які не пов'язані один з одним;
- б) процес, що дозволяє уникнути частині ризику при розподілу капіталу між різними видами діяльності;
- в) процес використання більш повної інформації, що дозволяє зробити більш чіткий прогноз та знизити ризик;
- г) встановлення ліміту для зниження міри ризику.

8. До завдань, які вирішуються в процесі управління ризиками, не входить:

- а) виявлення передбачуваного ризику;
- б) оцінка ризику і вибір методу його мінімізації;
- в) застосування обраних методів;
- г) розрахунок витрат на реалізацію сформульованих завдань.

9. До основних принципів стратегії і тактики управління ризиком не відносять:
- а) недоцільно ризикувати більшим заради малого;
  - б) заздалегідь передбачати можливі наслідки ризику;
  - в) недоцільно ризикувати більшим, ніж розмір власного капіталу;
  - г) розробляти заходи щодо мінімізації впливу ризику.
10. Які завдання не вирішуються при формуванні стратегії управління економічним ризиком:
- а) які саме види комерційних ризиків підприємство зобов'язане враховувати у своїй діяльності;
  - б) які способи й інструменти дозволяють управляти цими ризиками;
  - в) який обсяг комерційного ризику підприємство може взяти на себе (прийнятна сума збитку, що може бути погашена з власних коштів);
  - г) які види угод доцільно використовувати із партнерами-учасниками обміну.

### Рекомендована література

1. Балджи М. Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
3. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
4. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
5. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.
6. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
7. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
8. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. – 140 с. URL :[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf) .
9. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с.
10. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr>.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

2. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
3. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: [www.uceps.org](http://www.uceps.org)
4. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
5. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
6. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

### **Тема 5. Основні методи управління ризиками бізнес-структур.**

**Мета заняття :** закріпити теоретичні знання та виробити практичні навички з основних методів управління ризиками бізнес-структур.

#### *Основні поняття і терміни*

Оцінювання ризиків, метод мозкового штурму, експертні оцінки, метод диверсифікації, формування резервів, методи управління ризиками.

#### **План практичного заняття**

1. Зміст та особливості якісного оцінювання ризиків.
2. Методологія аналізу та оцінки ризику.
3. Показники оцінки економічного ризику.
4. Якісні методи оцінювання ризику.
5. Запаси і резерви як спосіб зниження ризиків.
6. Страхування, його сутність, види.

#### *Контрольні запитання і завдання*

1. Які важливі чинники якісного оцінювання ризиків?
2. У чому полягає особливість методу мозкового штурму?
3. Як розглядають методи експертних оцінок?
4. Яка роль методів асоціацій та аналогій?
5. Розкрити зміст методу Дельфі.
6. Як диверсифікація впливає на зниження ризику.
7. Які розглядають напрями диверсифікації.
8. За допомогою яких методів здійснюють профілактику ризиків?
9. Яка роль страхування ризику?
10. У чому визначають основну важливість страхування ризику?
11. Які є види страхування?
12. Які існують способи зниження ризиків?

## Завдання

1. Побудувати узагальнюючу модель ризиків на підприємстві (підприємство обрати те на якому студент проходив виробничу практику) та встановити їх взаємозв'язок. У висновку подати обґрунтування.
2. Побудувати узагальнюючу модель ризиків на підприємстві (за вибором студента) та встановити їх взаємозв'язок. У висновку подати обґрунтування.
3. Установити особливості управління ризиком на підприємствах різних сфер економіки України (за вибором студента). Скласти Декларацію ризик-менеджменту для українського підприємства.

## Тестові завдання

1. Метод експертної оцінки може бути реалізований:
  - а) шляхом ознайомлення менеджерів з оцінкою ризикових подій по інших проектах;
  - б) шляхом оцінки експертом зовнішніх і внутрішніх факторів ризику та надання їм рангового номера;
  - в) шляхом обробки думок досвідчених фахівців, які мають досвід у сфері управління ризиками;
  - г) немає правильної відповіді.
2. Якщо існують інші варіанти досягнення поставленої мети або використовується система заходів, що дозволяє зменшити ступінь ризику, то в цій ситуації говорять про існування:
  - а) ризик-позиції підприємства;
  - б) ризик-віддання підприємства;
  - в) альтернативних варіантах розвитку;
  - г) сукупних збитках підприємства.
3. Графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища – це:
  - а) стратегічний план;
  - б) бізнес-проект;
  - в) дерево рішень;
  - г) бізнес-матриця.
4. Вкладник бажає розмістити вільні кошти на депозитному рахунку комерційного банку. При цьому джерело ризику становить:
  - а) вкладник;
  - б) грошові кошти;
  - в) комерційний банк.
5. Відношення середньоквадратичного відхилення до середньої арифметичної – формула для визначення:

- а) коефіцієнту варіації;
  - б) дисперсії;
  - в) коефіцієнту статистичної вибірки;
  - г) математичного очікування.
6. Показник, що характеризує міру розсіяння випадкової величини навколо значення її математичного сподівання, називається:
- а) модою;
  - б) дисперсією;
  - в) сподіваним значенням випадкової величини;
  - г) коефіцієнтом ризику.
7. Вимірює додаткове задоволення від споживання додаткової кількості товару такий показник:
- а) гранична корисність;
  - б) страхова сума;
  - в) детермінований еквівалент лотереї;
  - г) премія за ризик.
8. 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.
9. До основних моментів, що характеризують ризикову ситуацію, належить:
- а) випадковий характер подій;
  - б) наявність альтернативних рішень;
  - в) наявність бізнес-плану;
  - г) ймовірність виникнення збитків.
10. Метод Дельфі є різновидом:
- а) методу експертних оцінок;
  - б) методу експертних груп;
  - в) аналітичного методу;
  - г) методу аналогій.

### **Рекомендована література**

1. Балджи М. Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
3. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф.

- Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
4. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
  5. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
  6. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.
  7. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Апріорі, 2014. 208 с.
  8. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
  9. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. – 140 с. URL :[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf) .
  10. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с.
  11. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr>.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
3. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: [www.uceps.org](http://www.uceps.org)
4. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
5. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
6. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

### Тема 6. Управління ризиками бізнес-структур в умовах війни.

**Мета заняття** : закріпити теоретичні знання та виробити практичні навички щодо управління ризиками бізнес-структур в умовах війни.

#### *Основні поняття і терміни*

Специфіка ризику в умовах війни, управління ризиком в умовах воєнного стану, мінімізація ризику,

### План практичного заняття

1. Управління ризиками бізнес-структур в умовах війни: зміст, значення та мета.

2. Принципи управління ризиками бізнес-структур в умовах війни.
3. Аналіз в системі управління ризиками бізнес-структур в умовах війни.
4. Самострахування, як метод зниження рівня ризиків.

#### *Контрольні запитання і завдання*

1. Які існують переваги управління ризиками бізнес-структур в умовах війни?
2. У чому полягає особливість управління ризиками бізнес-структур в умовах війни?
3. Обґрунтувати принципи управління ризиками бізнес-структур в умовах війни.
4. Як запобігти невизначеності під час прийняття управлінських рішень бізнес-структур в умовах війни?
5. Які здійснюють заходи мінімізації ризику бізнес-структур в умовах війни?
6. Роль аналізу в управлінні ризиками бізнес-структур в умовах війни.
7. Які використовують методи антикризового управління підприємством?
8. Яка роль самострахування в управлінні ризиками?

Завдання 1. Визначити особливості страхування як методу управління ризиками в Україні та розвинених країнах світу.

#### *Тестові завдання*

1. Корисність – це:
  - а) об'єктивна оцінка товару, яка визначається конкретним споживачем;
  - б) суб'єктивна оцінка властивостей товару, яку визначає конкретний споживач самостійно;
  - в) максимальний розмір виграшу, який отримає конкретний споживач;
  - г) відповіді (а) і (в) вірні.
2. До несистематичного належить ризик:
  - а) фізичного та морального зносу основних виробничих фондів підприємства;
  - б) націоналізації та експропріації без адекватної компенсації;
  - в) збільшення податків та інших відрахувань внаслідок зміни ставок оподаткування;
  - г) військових дій та громадських заворушень.
3. Плата за ризик – це:
  - а) різниця між очікуваним ризиковим і гарантованим результатами при тому самому рівні корисності;
  - б) сума, яку готовий заплатити, щоб уникнути ризику, не схильний до ризику суб'єкт;
  - в) можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень чи дій від очікуваних.
4. Гарантована сума благ, отримання якої еквівалентне участі в лотереї, називається:



- а) страховою сумою;
  - б) сподіваною корисністю;
  - в) детермінованим еквівалентом лотереї;
  - г) виграшом.
5. Особа несхильна до ризику, якщо детермінований еквівалент лотереї, в якій вона бере участь:
- а) менший від сподіваного виграшу в лотереї;
  - б) перевищує сподіваний виграш у лотереї;
  - в) дорівнює сподіваному виграшу в лотереї.
6. Метод зниження ризику, який передбачає систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, називається:
- а) розподіл ризику між учасниками проекту;
  - б) страхування;
  - в) резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
  - г) нейтралізація часткових ризиків; д) зниження ризику в плані фінансування.
7. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику-диверсифікації: а) процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;
- б) процес, що дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності;
  - в) більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним. Використовується новий погляд на відносини з конкурентами;
  - г) це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується банками для зниження міри ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів у кредит, визначення сум вкладення капіталу тощо.
8. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику-самострахування:
- а) підприємець віддає перевагу створенню власного страхового фонду, ніж купувати страховку в страховій компанії; самострахування є децентралізованою формою створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність піддається ризику;
  - б) захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків;
  - в) процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;
  - г) жодна з відповідей не є правильною.

9. Виділяють наступні області ризику при аналізі фінансового стану підприємства:
- а) область кризового стану, область абсолютної тривалості, область максимального ризику;
  - б) область критичного стану, область кризового стану, область нормальної тривалості;
  - в) область нестійкого стану, область абсолютної стійкості.
  - г) відповіді (б) і (в);
  - д) відповіді (а), (б), (в).
10. До основних функцій об'єкта управління ризику не належать:
- а) дозвіл ризику;
  - б) прогнозування ризику;
  - в) ризиковане вкладення капіталу;
  - г) робота зі зниження величини ризику;

### **Рекомендована література**

1. Балджи М. Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 208 с.
3. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
4. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
5. Косович Б. Діджиталізація як інноваційний тренд у забезпеченні сталого розвитку. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія / За заг. ред. проф. О. Л. Гальцової. Запоріжжя / Херсон : Вид. дім «Гельветика», 2021. С.185-199.
6. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.
7. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
8. Михасюк І., Сухай О., Гукалюк А., Косович Б. Зовнішня торгівля і біржова діяльність: глобалізаційний аспект. (монографічний навчальний посібник). Львів : Ліга-Прес, 2016. 298 с.
9. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. Випуск 56. С. 308-314.
10. Mykhasiuk I., Kosovych B. Innovative activity and security of Ukraine in conditions

of war. Kksiazce : Współczesne organizacje. Zarządzanie-Innowacje-Rozwój. Prace Naukowo-Dydaktyczne. KUZ KROSNO. 2020. 15 s.

11. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності: монографічний навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2020. 303 с.
12. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. Випуск 60. С. 29-40.
13. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
14. Косович Б. І. Поврозник П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 176. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 74-78.
15. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с. URL : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf) .
16. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с.
17. Як буде відбудовуватись Україна? Від знання про ризики – до сталого відновлення. URL: <https://r2p.org.ua>.
18. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.djia.gov.ua/>.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Ліга Бізнес Інформ. URL: [www.liga.net](http://www.liga.net).
3. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
4. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: [www.uceps.org](http://www.uceps.org)
5. Газета «Урядовій кур'єр». URL: [www.ukurier.gov.ua](http://www.ukurier.gov.ua)
6. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
7. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

### Тема 7. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

**Мета заняття** : ознайомитись з основними термінами та поняттями, вивчити їх суть та вміти застосовувати на практиці.

#### Основні поняття і терміни

Прийняття рішень в умовах ризику, прийняття рішень в умовах невизначеності, оцінювання прийняття рішень, оцінювання ризиків.

## План практичного заняття

1. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності: сутність та значення.
2. Роль і функції суб'єктів при прийнятті рішень в умовах ризику й невизначеності.
3. Оцінювання та аналіз ризику у системі прийняття рішень.
4. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

### *Контрольні запитання і завдання*

1. У чому полягає сутність прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності?
2. Яка роль суб'єктів при прийнятті рішень щодо ризику?
3. Як провести аналіз ризику у системах прийняття рішень?
4. Які передумови становлення та розвитку конкурентоспроможних бізнес-структур в сучасному глобальному просторі.
5. Яка роль психологічних чинників прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності?
6. Який вплив невизначеності під час прийняття управлінських рішень у бізнес-структурах?

### *Завдання*

Задача 1. «Побудова дерева рішень» Фірмі необхідно обрати кращий з трьох можливих інвестиційних проєктів (ІП): ІП1, ІП2, ІП3 для подальшого втілення проєкти потребують вкладених коштів у розмірах 200, 300 і 500 млн. ум. од. відповідно і можуть дати прибуток у розмірі 100, 200 і 300 млн. ум. од. Ризик втрати цих коштів за даними проєктами характеризується ймовірностями на рівні 10, 5 і 20 %. Визначте: який проєкт доцільно обрати, використовуючи метод побудови дерева рішень?

Задача 2. Планується розширити приватну клініку. Чи варто розширювати медзаклад на 100 місць, чи на 50 місць, чи не проводити будівельних робіт узагалі. Якщо населення невеликого міста, у якому організована клініка, буде рости, то велика реконструкція могла б принести прибуток 250 тис. грн. на рік. Незначне розширення приміщень могло б приносити 90 тис. грн. прибутку. Якщо населення міста збільшуватися не буде, то велике розширення обійдеться в 120 тис. грн. збитку, а мале - 45 тис. грн. Однак інформація про те, як буде змінюватися населення міста, відсутня. Статистична служба може надати інформацію про зміну чисельності населення (за 15 тис. грн.), ця інформація гарантує сприятливий ринок з ймовірністю 0,6. При цьому ймовірність росту чисельності населення складає 0,7; ймовірність того, що чисельність населення залишиться незмінною чи буде зменшуватися, дорівнює 0,3. Побудуйте дерево рішень і визначте: найкраще рішення (без додаткового обстеження ринку), використовуючи критерій

максимізації очікуваної грошової оцінки; найкраще рішення з додатковим обстеженням ринку, використовуючи критерій максимізації очікуваної грошової оцінки; можливо варто замовити консультаційній фірмі додаткову інформацію, що уточнює кон'юнктуру ринку та яка очікувана цінність точної інформації?

### *Тестові завдання*

1. Сукупність різного роду заходів для зниження небезпеки помилкового прийняття рішення і скорочення можливих негативних наслідків цих рішень на різних стадіях функціонування фірми – це:

- а) тактика керування ризиком;
- б) стратегія керування ризиком;
- в) політика ризику;
- г) керування ризиками.

2. Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення - це:

- а) тактика керування ризиком;
- б) стратегія керування ризиком;
- в) політика ризику;
- г) керування ризиками.

3. Спосіб використання засобів для досягнення, поставленої мети за допомогою визначеного набору правил і обмежень для прийняття рішення - це:

- а) тактика керування ризиком;
- б) стратегія керування ризиком;
- в) політика ризику;
- г) керування ризиками.

4. Об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур є функцією суб'єкта керування, що називають:

- а) прогнозування;
- б) організація;
- в) регулювання;
- г) координація.

5. Середовище, у межах якого певний вид підприємницької діяльності зберігає свою доцільність, є зоною:

- а) допустимого ризику;
- б) критичного ризику;
- в) катастрофічного ризику;
- г) фіксованого ризику.

- б. Для визначення рівня ризику слід враховувати таке:
- а) профіль діяльності фірми, відношення до ризиків партнерів по бізнесу;
  - б) оцінка правового, економічного, політичного середовища;
  - в) основні фонди, обсяг виробництва, обсяг реалізації, показники рентабельності.
7. Обмеження потоків, спрямованих у зовнішнє (стосовно підприємства) середовище, називається:
- а) диверсифікацією;
  - б) лімітуванням;
  - в) розподілом ризику;
  - г) зовнішнім страхуванням.
8. Забезпечення умов успішного функціонування підприємства в умовах ризику – це:
- а) головна мета складання програми управління ризиками;
  - б) головний принцип управління ризиками;
  - в) головна мета системи управління ризиками;
  - г) немає правильної відповіді.
9. До внутрішніх способів оптимізації ступеня ризику належить:
- а) здобуття додаткової інформації;
  - б) розподіл ризику;
  - в) зовнішнє страхування.
10. До зовнішніх способів оптимізації ступеня ризику належить:
- а) лімітування;
  - б) розподіл ризику;
  - в) створення запасів, резервів;
  - г) диверсифікація.

### **Рекомендована література**

1. Балджи М. Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
3. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
4. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
5. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
6. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних

умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.

7. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
8. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
9. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. – 140 с. URL : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzuk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzuk_menedzhment.pdf) .
10. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
3. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: [www.uceps.org](http://www.uceps.org)
4. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
5. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
6. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

### **Тема 8. Міжнародні стандарти в управлінні ризиками бізнес-структур.**

**Мета заняття :** ознайомитись з основними термінами та поняттями, вивчити їх суть та вміти застосовувати на практиці.

#### *Основні поняття і терміни*

Стандарти ризиків, міжнародні стандарти ризиків, управління ризиками, уніфіковані стандарти.

### **План практичного заняття**

1. Міжнародний стандарт ризиків: сутність, зміст та значення.
2. Роль, мета та завдання міжнародних стандартів в управлінні ризиками.
3. Види міжнародних стандартів ризик-менеджменту.
4. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту в системі глобалізації.

#### *Контрольні запитання і завдання*

1. Яка роль міжнародних стандарт ризиків?
2. У чому полягає сутність міжнародних стандарт ризиків?

3. Який зміст міжнародних стандартів ризик-менеджменту?
4. Які види міжнародних стандартів ризик-менеджменту?
5. Які результати впровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту?

#### Завдання

Провести характеристику ISO 31000:2009, який розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization).

Дати характеристику міжнародних стандартів управління ризиками, які набули широкого поширення у світі.

Існуюча міжнародна практика управління ризиками.

#### Рекомендована література

1. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
2. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
3. Косович Б. Діджиталізація як інноваційний тренд у забезпеченні сталого розвитку. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія / За заг. ред. проф. О. Л. Гальцової. Запоріжжя / Херсон : Вид. дім «Гельветика», 2021. С.185-199.
4. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. (DOI: [10.32702/2306-6806.2020.5](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5)). С.88-92.
5. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
6. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. Випуск 60. С. 29-40.
7. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
8. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с.
9. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr>.

#### Інформаційні ресурси

1. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
2. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
3. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.



4. ISO 31000:2009. URL : [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf).
5. ISO 31000:2018 Risk management-Guidelines. URL:<http://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf>

### **3. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ**

1. Сутність та необхідність управління ризиком бізнес-структур.
2. Види ризику та критерії їх класифікації.
3. Теоретичні підходи до визначення ризику.
4. Особливості прояву ризику в сучасних умовах.
5. Основні характерні риси економічного ризику.
6. Функції ризику та особливості їх реалізації в підприємницькій діяльності.
7. Оцінювання економічних ризиків.
8. Комплексний підхід до оцінювання економічного ризику.
9. Інформаційне забезпечення та його роль в об'єктивізації оцінювання економічних ризиків.
10. Вплив зовнішнього оточення підприємства на мінімізацію економічних ризиків.
11. Диверсифікація як засіб мінімізації економічного ризику.
12. Порівняльний аналіз основних форм профілактики ризиків на підприємстві.
13. Організаційні методи мінімізації економічного ризику.
14. Економічні методи мінімізації ризику.
15. Хеджування як метод мінімізації ризику
16. Мінімізація економічних ризиків через управління витратами й недопущення збитків підприємства.
17. Методологія розробки та впровадження штрафних санкцій на підприємстві як метод мінімізації економічних ризиків.
18. Підвищення фінансової стійкості підприємства як засіб мінімізації економічних ризиків.
19. Виявлення фінансових резервів підприємства як засіб профілактики економічних ризиків.
20. Сутність та необхідність аналізу ризику.
21. Джерела виникнення ризиків.
22. Взаємозв'язок прибутку і ризику в діяльності підприємства.
23. Урахування невизначеності при аналізі економічних ризиків.
24. Стратегія і тактика управління ризиками.
25. Формування системи управління ризиком на підприємстві.
26. Аналіз сильних і слабких сторін системи управління ризиками.
27. Формування стратегії управління економічними ризиками.

28. Чинники, що зумовлюють виникнення ризикової ситуації для підприємства.
29. Характеристика комплексного оцінювання ризиків.
30. Порівняльний аналіз кількісних і якісних методів аналізу ризику.

#### 4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

##### Базова література:

1. Балджи М. Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
3. Журман С., Шишкіна О. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С. 155-163.
4. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
5. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
6. Кондрашихін А. Б. Теорія та практика підприємницького ризику: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 221 с.
7. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
8. Косович Б. Діджиталізація як інноваційний тренд у забезпеченні сталого розвитку. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія / За заг. ред. проф. О. Л. Гальцової. Запоріжжя / Херсон : Вид. дім «Гельветика», 2021. С.185-199.
9. Косович Б.І. Управління ризиками бізнес-структур: Методичні вказівки до проведення практичних занять для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Львів: Ліга-Прес, 2022. 14 с.
10. Косович Б., Дмитрук В. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. С.88-92.
11. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
12. Михасюк І., Сухай О., Гукалюк А., Косович Б. Зовнішня торгівля і біржова діяльність: глобалізаційний аспект. (монографічний навчальний посібник). Львів : Ліга-Прес, 2016. 298 с.
13. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. Випуск 56. С.308-314.
14. Mukhasiuk I., Kosovych V. Innovative activity and security of Ukraine in conditions

of war. Kksiazce : Współczesne organizacje. Zarządzanie-Innowacje-Rozwój. Prace Naukowo-Dydaktyczne. KUZ KROSNO. 2020. 15 s.

15. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності: монографічний навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2020. 303 с.
16. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. Випуск 60. С. 29-40.
17. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Внутрішні і зовнішні ризики для України: причини та шляхи подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 4-9.
18. Михасюк І. Р., Косович Б. І. Інструментарій державного регулювання економіки України в часи викликів. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 172. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 13-18.
19. Косович Б. І. Поврозник П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 176. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 74-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-12>
20. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с. URL : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-ress/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf) .
21. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с.
22. Підприємство, торгівля та біржова діяльність [Текст] : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
23. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 253-263.
24. Як буде відбудовуватись Україна? Від знання про ризики – до сталого відновлення. URL: <https://r2p.org.ua>.
25. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/>.
26. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr>.

#### **Допоміжна література:**

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». Відомості Верховної Ради України, 1991, № 47, ст. 646.
2. Глобальний договір ООН (UN Global compact, 2020). 2020. URL : [www.globalcompact.org.ua](http://www.globalcompact.org.ua).
3. Honey, G. (2009), A Short Guide to Reputation Risk, Gower Publishing, Farnham, UK.
4. Griffin, A. (2014), Crisis, issues and reputation management, Kogan Page Limited, London, UK.
5. Косович Б. Транскордонне співробітництво України і Польщі в сфері соціально-

економічного розвитку територій // Polsko-ukraińskie doświadczenia współpracy euroregionalnej : monografia / red. K. Rejman, Y. Pachkovskyy, B. Petrecka. - Jarosław : Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza, 2018. - S. 65-83.

6. Kosovych V., Kosovych B., Rym O. Investment of social entrepreneurship in Ukraine: current issues of legal regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific works*. University of Banking of National Bank of Ukraine. Kyiv. Vol. 2 № 37. 2021. С. 467-475. (Web of Science. Збірник наукових праць внесений до групи А переліку фахових видань України).

### Інформаційні ресурси

5. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
6. Офіційний сайт Державної служби інтелектуальної власності України. URL: <http://sips.gov.ua/>
7. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>.
8. Головне управління статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Ліга Бізнес Інформ. URL: [www.liga.net](http://www.liga.net).
10. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
11. Національний банк України. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
12. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: [www.uceps.org](http://www.uceps.org)
13. Газета «Урядовій кур'єр». URL: [www.ukurier.gov.ua](http://www.ukurier.gov.ua)
14. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
15. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL : <http://icps.com.ua/>
16. Львівська наукова бібліотека ім. В. Стефаника. URL: [www.lsl.lviv.ua](http://www.lsl.lviv.ua)
17. Світова організація торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
18. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.
19. Вісник Львівського університету. Серія економічна. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/>.
20. Brookings Institution. URL : <https://www.brookings.edu>
21. ISO 31000:2009. URL : [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf)
22. ISO 31000:2018 Risk management-Guidelines. URL:<http://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf>.

## 5. СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

**Абсолютне значення ризику** – визначається величиною можливих втрат у матеріально-речовинному (фізичному) або вартісному (грошовому) вимірюванні.

**Альтернативність (як властивість ризику)** – необхідність вибору з декількох можливих варіантів рішень.

**Аналітична функція ризику** – пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих рішень, при чому, аналізуючи всі можливі альтернативи, підприємець прагне вибрати найбільш рентабельні і якнайменш ризиковані.

**Аналіз сценаріїв** – це методика аналізу ризику, яка розглядає чутливість реагування очікуваного прибутку до змін в ключових змінних величинах та можливий інтервал значень цих змінних.

**Диверсифікація ризику** – паралельне проведення різних варіантів підприємницької діяльності з різним рівнем ризиків.

**Дисконтування** – процедура розрахунку теперішнього аналога суми, яка виплачується через певний строк за певної норми відсотка, що враховує нормальний прибуток на капітал і темп інфляції.

**Допустимий ризик** – загроза втрати прибутку від реалізації проекту, при цьому втрати можливі, але їх розміри менші від очікуваного прибутку.

**Економічний ризик** – вартісна міра наслідків реалізації загрози або шансу, ймовірність яких обумовлена впливом події або групи подій, що слугують джерелом ризику, на об'єкт.

**Захисна функція ризику** – виявляється у тому, що якщо для підприємця ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач.

**Збереження ризику** – залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності.

**Збитки** – мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і є додатковими витратами понад намічені.

**Змінні витрати** – сума витрат на сировину, зарплату та інших змінних витрат. Зниження ризику – дії, направлені на зменшення розмірів можливого збитку або ймовірності настання несприятливих подій.

**Зниження ступеня ризику** – припускає скорочення ймовірності і обсягу втрат.

**Зовнішні ризики** – ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства.

**Зона допустимого ризику** – зона, в межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою доцільність; втрати мають місце, але менше очікуваного прибутку.

**Зона катастрофічного ризику** – зона втрат, яка перевершує критичний рівень і в максимумі може досягати величини, рівної майновому стану підприємства.

**Катастрофічний ризик** – небезпека втрат у розмірі всього майна підприємства. Катастрофічний ризик здатний привести до банкрутства підприємства, його закриття і розпродажу майна.

**Зона критичного ризику** – зона, яка характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки, що являє суму витрат і прибутку.

**Ймовірність** – можливість одержання визначеного результату.

**Кількісний аналіз ризиків** – чисельне визначення окремих ризиків і ризику проекту в цілому.

**Класифікація ризиків** – розподіл ризиків на окремі групи за певними ознаками для досягнення певної мети.

**Міра ризику** – середнє квадратичне відхилення (позитивне квадратне коріння з дисперсії) значення показника ефективності цього рішення або операції.

**Невизначеність** – це неможливість оцінки майбутнього розвитку подій як з точки зору ймовірності їх реалізації, так і з точки зору видів їх прояву. Тобто невизначеність – це те, що не піддається оцінці.

**Несистематичний ризик** – поняття, що відображає агрегацію (систем не об'єднання) всіх видів ризиків, пов'язаних з конкретним об'єктом ризику (підприємством, цінним папером).

**Несистемний ризик** – не залежить від стану ринку і є специфікою конкретного підприємства, банку.

**Норма дисконтування** – норма складного відсотка, яка застосовується при перерахунку вартості грошових потоків на визначений проміжок часу.

**Об'єднання ризиків** – зниження ризику шляхом перетворення випадкових збитків у відносно незначні постійні витрати.

**Область ризику** – деяка частина загальних втрат, у межах якої вони не перевищують встановленого граничного значення.

**Організація в управлінні ризиками** – об'єднання людей, які спільно реалізують програму ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур.

**Ризик-менеджмент** – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

**Рентабельність** – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступінь використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

**Регулювання** – механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості цього об'єкта в ситуації невизначеності і ризику.

**Результативні показники** – основні підсумкові показники діяльності підприємства.

**Розподіл ризику** – як метод мінімізації його ступеня полягає у розподілі відповідальності за ризик між учасниками проекту, які більш за всіх здатні оцінювати та контролювати ці ризики.

**Самострахування** – ризик, який знаходиться на відповідальності самого страхувальника. Це форма захисту майнових інтересів створенням децентралізованих резервних фондів (фондів ризику) безпосередньо на підприємствах та в організаціях. Здебільшого самострахування забезпечує покриття збитків, зумовлених малими ризиками. Щодо збитків за середніми та великими ризиками самострахування виявляється в застосуванні франшизи.

**Ситуація невизначеності** характеризується тим, що ймовірність настання результатів рішення або подій у принципі не встановлюється (її не можна передбачити і прорахувати).

**Ситуація ризику** виникає, якщо існує можливість кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності настання того чи іншого варіанта події.

**Спекулятивні ризики** – виражаються в можливості отримання як позитивного, так і негативного результату.

**Страхування ризику** – це форма попереднього резервування ресурсів, призначених для компенсації збитку від очікуваного прояву ризику.

**Уникнення ризику** – означає відмову від реалізації заходу (проєкту), пов'язаного з ризиком.

**Управління ризиком** – сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і заходів, що вживаються, до виключення або зниження негативних наслідків таких подій.

**Хеджування ризику** – діяльність, спрямована на створення захисту від можливих втрат у майбутньому з одночасною відмовою від отримання додаткового ризикового доходу.