

**Олеся Тоцька**

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

Методичні вказівки до самостійної роботи

**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 самостійної роботи

Електронне видання

Луцьк  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки  
2023

УДК 657.1:005.311.6]330.131.7-004.3(075.4)

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 [Електронне видання]: метод. вказівки до самост. роботи.** Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 52 с.

Наведено програму освітнього компонента «Фінансове й обліково-аналітичне забезпечення управлінських рішень та оцінювання ризиків», рекомендації до вивчення теоретичного курсу, навчальні завдання для самостійної роботи, тестові завдання, питання на залік і список рекомендованої літератури. Видання призначене для самостійної роботи.

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]330.131.7-004.3(075.4)**

© Тоцька О. Л., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

**ЗМІСТ**

Вступ .....	4
Програма курсу .....	6
Рекомендації до вивчення теоретичного курсу .....	9
Навчальні завдання для самостійної роботи .....	33
Тестові завдання .....	36
Питання на залік .....	48
Рекомендована література .....	51

## 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.

До кінця навчання здобувачі освіти будуть *компетентними* у таких питаннях:

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

*загальні компетентності:*

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність проводити дослідження на відповідному рівні;

*спеціальні (фахові) компетентності:*

– здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;

– здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;

– здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

*Спеціальність 073 Менеджмент, ОПП Менеджмент організацій*

*загальні компетентності:*

– здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

– здатність до самостійної роботи та самостійного приймання рішення, здатність нести відповідальність за їх реалізацію;

*спеціальні (фахові) компетентності:*

– здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

– здатність діагностувати окремі бізнес-процеси організації та забезпечувати ситуативне управління.

*Спеціальність 076 Підприємництво, ОПП Економіка підприємства  
загальні компетентності:*

- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків;
- 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:*

- здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності;
- здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

## ПРОГРАМА КУРСУ

*Тема 1.* Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

1.1. Сутність і значення рішень у системі управління підприємством.

1.2. Розробка та прийняття управлінського рішення.

1.3. Природа управлінських інноваційних рішень.

1.4. Класифікація й основні вимоги до управлінських рішень.

1.5. Аналітичні дослідження процесу прийняття управлінських рішень.

*Тема 2.* Методична основа підготовки проектів управлінських рішень

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

2.2. Економічний аналіз при прийнятті управлінських рішень.

2.3. Моделі в системі управлінських рішень.

2.4. Використання інформації для прийняття управлінських рішень.

*Тема 3.* Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень

3.1. Етапи та стадії процесу підготовки рішень.

3.2. Прийняття рішення, реалізація, аналіз результату.

3.3. Контроль виконання управлінського рішення.

3.4. Моделі аналізу з підготовки варіантів рішення.

3.5. Аналітичне забезпечення, необхідне під час прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

*Тема 4.* Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень

4.1. Мета, завдання й інформаційне забезпечення аналізу.

4.2. Обґрунтування виробничої програми підприємства.

4.3. Оцінка впливу факторів на виконання виробничої програми.

4.4. Аналітичне забезпечення управління динамікою виробництва.

4.5. Аналітичне забезпечення управління динамікою реалізації продукції.

4.6. Аналітичне забезпечення управління виробничими запасами.

4.7. Моделі управління запасами.

*Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень*

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

5.2. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників.

5.3. Управлінські рішення у сфері мотивації.

5.4. Аналітичне забезпечення використання робочого часу.

5.5. Факторний техніко-економічний аналіз продуктивності праці.

*Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень*

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

6.2. Методи системного аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

6.3. Традиційні способи аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

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

*Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами*

7.1. Сутність, значення, поняття та види доходів, витрат і прибутку підприємств.

7.2. Класифікації доходів і витрат.

7.3. Формування чистого прибутку підприємств.

7.4. Аналітичні методи прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами підприємства.

7.5. Системи управління витратами.

7.6. Оцінка витрат за статтями калькулювання.

7.7. Аналіз ефективності системи управління прибутком підприємства.

*Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень*

8.1. Сутність фінансових рішень.

8.2. Балансова модель фінансового управління.

8.3. Моделювання майнового та фінансового стану підприємства.

8.4. Модель управління прибутком.

8.5. Аналітичні моделі управління грошовими потоками.



8.6. Моделі прогнозування фінансового стану підприємства.

8.7. Аналітичні методи оцінки фінансових ризиків.

*Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків*

9.1. Визначення поняття ризику.

9.2. Принципи діяльності з управління ризиками.

9.3. Ідентифікація ризиків.

*Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику*

10.1. Призначення та вигоди загального оцінювання ризику.

10.2. Загальне оцінювання ризику та структура керування ризиком.

10.3. Загальне оцінювання ризику та процес керування ризиком.

*Тема 11. Процес загального оцінювання ризику*

11.1. Внесок загального оцінювання ризику до процесу керування ризиком.

11.2. Аналізування ризику.

11.3. Оцінювання ризику.

11.4. Документування загального оцінювання ризику.

11.5. Моніторинг і критичне аналізування загального оцінювання ризику.

11.6. Застосування загального оцінювання ризику на стадіях життєвого циклу.

*Тема 12. Вибірання методів загального оцінювання ризику*

12.1. Особливості вибірання методів загального оцінювання ризику.

12.2. Методи загального оцінювання ризику: мозкова атака, структуроване чи напівструктуроване опитування.

12.3. Методи загального оцінювання ризику: метод Дельфі, переліки контрольних запитань.

12.4. Методи загального оцінювання ризику: попереднє аналізування небезпечних чинників (РНА), метод HAZOP.

12.5. Методи загального оцінювання ризику: аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю (НАССР), загальне оцінювання екологічного ризику.

12.6. Методи загального оцінювання ризику: структурований метод «Що – якщо» (SWIFT), аналізування сценарію.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

### **Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень**

1.1. Сутність і значення рішень у системі управління підприємством.

1.2. Розробка та прийняття управлінського рішення.

1.3. Природа управлінських інноваційних рішень.

1.4. Класифікація й основні вимоги до управлінських рішень.

1.5. Аналітичні дослідження процесу прийняття управлінських рішень.

*Основні терміни та поняття:* управлінське рішення (УР), якість рішення, економічність рішення, своєчасність рішення, закон цілепокладання, закон необхідної різноманітності, закон руху (зміни), закон зворотного зв'язку, закон традицій, глибина мислення, широта мислення, гнучкість мислення, швидкість мислення, класифікації рішень (за терміном дії, за ступенем вимірності кожної координати цінності, за розміром цінності, за ступенем невизначеності, за рівнем обов'язковості виконання, за ступенем унікальності, за кількістю ОПР, за типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань), проблема, предмет проблеми, об'єкт проблеми, суб'єкт проблеми, зв'язки проблеми, мета розв'язання проблеми.

*Питання для самоконтролю* (див. табл. 1).

Таблиця 1

## Запитання з теми 1

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називають творчий акт суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які дії варто розпочати в певних фактичних або прогнозованих виробничих обставинах, щоб вирішити проблему, яка виникла у процесі діяльності керованого об'єкта?	
2	Сутність якого закону управління полягає в тому, що мета дій управлінської системи має обиратись, виходячи з об'єктивних законів руху (змін) і специфічних законів функціонування елементів керованого суб'єкта господарювання?	
3	Яка особливість керівника свідчить про вміння передбачати найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки?	
4	Яка особливість керівника відображає вміння бачити гаму взаємозв'язаних явищ в цілому, не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лише нею?	
5	Яка особливість керівника проявляється у вмінні відступати від улюблених і випробуваних стереотипів рішення; вмінні оригінально мислити?	
6	За якою ознакою рішення поділяють на оперативні, стратегічні та тактичні?	
7	За якою ознакою рішення поділяють на директивні, рекомендаційні та орієнтовні?	
8	За якою ознакою рішення поділяють на рутинні (нетворчі) й унікальні (творчі)?	
9	За якою ознакою рішення поділяють на індивідуальні та колективні (групові)?	
10	За якою ознакою рішення поділяють на автоматичні, блиц, експрес, лонговані?	
11	Який елемент проблеми відповідає на питання «У чому суть проблеми?»?	
12	Який елемент проблеми відповідає на питання «Де виникла проблема?»?	
13	Який елемент проблеми відображає того, хто пов'язаний із проблемою?	
14	Який елемент проблеми відповідає на питання «Для чого необхідно вирішувати проблему?»?	
15	Хто є автором методу графічного відображення проблеми у вигляді риб'ячого кістяка?	

*Література:* [3, с. 2–22].

## **Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень**

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

2.2. Економічний аналіз при прийнятті управлінських рішень.

2.3. Моделі в системі управлінських рішень.

2.4. Використання інформації для прийняття управлінських рішень.

*Основні терміни та поняття:* методика, методи управління процесом розробки, прийняття та реалізації УР, мозковий штурм (мозкова атака), конференція ідей, синектичний метод, пул мозкового запису, ідея Дельфі, опитування за допомогою карток, ідейна інженерія, метод колективного блокнота, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадків і асоціацій, метод контрольних запитань, моделювання, типи моделей, статичні моделі, динамічні моделі, вимоги до інформації.

*Питання для самоконтролю (див. табл. 2).*

Таблиця 2

## Запитання з теми 2

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називають сукупність прийомів, за допомогою яких здійснюється дослідження?	
2	Який критерій щодо методичної бази визначається умовами та можливостями, що характеризують застосування методу?	
3	Який критерій щодо методичної бази характеризує витрати ресурсів, витрачених для використання методу?	
4	Який критерій щодо методичної бази визначається тривалістю та періодичністю використання методу?	
5	Згідно якого методу формування рішень учасники висувають і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх?	
6	Згідно якого методу формування рішень усі висунуті ідеї фіксують у протоколі без зазначення їх авторів?	
7	Згідно якого методу формування рішень передбачене обов'язкове використання чотирьох спеціальних прийомів, які ґрунтуються на аналогії?	
8	Згідно якого методу формування рішень зустрічаються від чотирьох до восьми учасників для того, щоб записати пропозиції стосовно вирішення заданої проблеми на спеціальних формулярах, куди можна внести приблизно до десяти пропозицій?	
9	Згідно якого методу формування рішень від 5 до 20 експертів просять надати письмові пропозиції з вирішенням будь-якої заздалегідь визначеної проблеми, причому незалежно один від одного?	
10	Згідно якого методу формування рішень небезпека критики на персональну адресу відсутня?	
11	Який метод формування рішень дає змогу врахувати й обробити в письмовій формі знання та ідеї співробітників підприємства?	
12	Згідно якого методу формування рішень всім опитуваним щодо проблеми видаються так звані блокноти для ідей, які містять точний опис проблеми?	
13	Який метод формування рішень припускає активізацію насамперед асоціативного мислення людини?	
14	Який метод формування рішень є розвитком методу фокальних об'єктів?	
15	Який метод формування рішень можна використовувати як в індивідуальній роботі, так і при колективному обговоренні проблеми?	

*Література:* [3, с. 22–38].

### **Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень**

3.1. Етапи та стадії процесу підготовки рішень.

3.2. Прийняття рішення, реалізація, аналіз результату.

3.3. Контроль виконання управлінського рішення.

3.4. Моделі аналізу з підготовки варіантів рішення.

3.5. Аналітичне забезпечення, необхідне під час прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

*Основні терміни та поняття:* процес підготовки та вибору альтернативи рішення, процес прийняття рішення, функції контролю за виконанням прийнятих рішень, види контролю, модель, критерії вибору кращих варіантів, вимоги та правила ухвалення рішення, вибір за аналогією, ранжування вимог до рішення, побудова математичної моделі, невизначеність, ризик, «дерево» рішень, правило максимакс (критерій крайнього оптимізму), правило максимін (критерій Ваальда), правило мінімакс (критерій Севіджа), правило Гурвиця.

*Питання для самоконтролю (див. табл. 3).*

Таблиця 3

## Запитання з теми 3

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Яка функція контролю за виконанням рішень є основною, провідною функцією контролю?	
2	Яка функція контролю за виконанням рішень дає змогу керівнику не випускати з рук кермо влади, можливість впливати на хід роботи?	
3	Яка функція контролю за виконанням рішень проявляється в тому, що ті питання, які найчастіше контролює начальник, набувають особливого значення у свідомості виконавців?	
4	Яка функція контролю за виконанням рішень націлена на виконання й залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів?	
5	Яка функція контролю за виконанням рішень пов'язана з тими уточненнями, що вносять до рішень на основі матеріалів контролю?	
6	Яка функція контролю за виконанням рішень полягає в тому, що контроль надихає виконавців до сумлінної праці?	
7	Який вид контролю передую прийняттю остаточного рішення?	
8	За допомогою якого виду контролю вносять корективи в процес виконання прийнятих рішень?	
9	Який вид контролю слугує для перевірки ефективності прийняття рішень?	
10	Який вид контролю полягає в прямому та безпосередньому спостереженні за роботою?	
11	Який вид контролю систематизує роботу працівників?	
12	Який вид контролю полягає в перевірці роботи за допомогою стандартів і показників?	
13	Який вид контролю полягає в перевірці звітних документів і приведенні їх у порядок?	
14	За допомогою якого способу вибір оптимального варіанту дій робиться на основі існування в пам'яті серед низки раніше успішно вирішених проблем повного чи часткового аналога проблеми, яка виникла в цей момент?	
15	За допомогою якого способу вибір оптимального варіанту дій здійснюється перевіркою варіантів на відповідність їхнім визначеним вимогам?	

*Література:* [3, с. 38–58].

#### **Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень**

4.1. Мета, завдання й інформаційне забезпечення аналізу.

4.2. Обґрунтування виробничої програми підприємства.

4.3. Оцінка впливу факторів на виконання виробничої програми.

4.4. Аналітичне забезпечення управління динамікою виробництва.

4.5. Аналітичне забезпечення управління динамікою реалізації продукції.

4.6. Аналітичне забезпечення управління виробничими запасами.

4.7. Моделі управління запасами.

*Основні терміни та поняття:* мета аналізу виробництва та реалізації продукції, інформаційне забезпечення для проведення аналізу, виробнича програма, критичний обсяг реалізації продукції, постійні витрати, прямі змінні витрати, загальновиробничі (непрямі) змінні витрати, прибуток від реалізації, маржинальний дохід, критичний обсяг реалізації продукції, ставка маржинального доходу в ціні продукції, критичний обсяг реалізації продукції, зміна чисельності робітників, зміна продуктивності праці, зміна кількості машин і обладнання, зміна продуктивності машин, забезпеченість матеріальними ресурсами, ефективність використання матеріальних ресурсів, товарна продукція, валова продукція, чиста продукція, виробнича потужність підприємства, запаси, модель економічно обґрунтованого розміру замовлення, оптимальний залишок запасів, витрати на здійснення замовлення, модель визначення точки відновлення запасу, модель з фіксованим рівнем запасів, модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, модель зі встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня, модель «мінімум – максимум».

*Питання для самоконтролю* (див. табл. 4).



## Запитання з теми 4

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Які витрати не залежать від обсягу виробництва та реалізації?	
2	Які витрати залежать від обсягу виробництва й реалізації та легко нормуються?	
3	Які витрати залежать від обсягу виробництва та реалізації, але не підлягають чіткому нормуванню?	
4	До яких витрат відносять амортизацію?	
5	До яких витрат відносять витрати матеріальних ресурсів?	
6	До яких витрат відносять витрати на утримання й експлуатацію устаткування?	
7	Що входить до складу маржинального доходу? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
8	Що входить до складу собівартості реалізованої продукції? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
9	Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_c^e = (C_\phi - C_n)B_n$ ?	
10	Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_s^e = (B_n - B_\phi)C_\phi$ ?	
11	Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $O_{N_m}^B = \sum_{i=1}^n (N_i^\phi - N_i^n) P_{mi}^n U_i$ ?	
12	Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_{P_m}^B = \sum_{i=1}^n (P_{mi}^\phi - P_{mi}^n) N_i^\phi U_i$ ?	
13	Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_M^B = (M_\phi - M_n) / U_{m_n}$ ?	
14	Вплив якого фактору на виконання виробничої програми обчислюють за формулою $\Delta O_{y_m}^B = \left( \frac{1}{y_{m_\phi}} - \frac{1}{y_{m_n}} \right) M_\phi$ ?	
15	Які методи оцінки запасів при їх вибутті розрізняють? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	

Література: [3, с. 58–86].

## **Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень**

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

5.2. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників.

5.3. Управлінські рішення у сфері мотивації.

5.4. Аналітичне забезпечення використання робочого часу.

5.5. Факторний техніко-економічний аналіз продуктивності праці.

*Основні терміни та поняття:* якісна потреба в персоналі, кількісна потреба в персоналі, методи пошуку кандидатів на вакантну посаду, методи добору працівників, адаптація, методи підготовки та розвитку персоналу, ділова кар'єра, мотивація, матеріальне стимулювання праці, моральне стимулювання, непряма економічна мотивація, організаційні способи стимулювання, основні причини втрат робочого часу, прямий факторний техніко-економічний метод.

*Питання для самоконтролю (див. табл. 5).*

Таблиця 5

## Запитання з теми 5

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Яка потреба в персоналі визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розкладу організації, її структурних підрозділів?	
2	Яка потреба в персоналі передбачає встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат?	
3	Які методи пошуку кандидатів на вакантну посаду можуть використовувати менеджери? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
4	Які методи добору працівників існують? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
5	Як називають оволодіння спеціальністю, а також пристосування працівника до певних норм організації, встановлення таких відносин між працівником і колективом, які сприятимуть забезпеченню достатньо ефективного процесу його трудової діяльності й відповідного колективу в цілому?	
6	Які види адаптації розрізняють? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
7	Хто є безпосереднім виконавцем процедури атестації?	
8	Скільки етапів включає атестація?	
9	Як називають поступове просування працівника по щаблях службової ієрархії?	
10	Як називають сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку останньої, надають їй спрямованості, орієнтованості на певні цілі?	
11	Як називають психологічний чинник, який спонукає людину до ефективної праці?	
12	Які організаційні способи стимулювання праці існують? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
13	Які є одиниці виміру фонду робочого часу? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
14	Які основні причини втрат робочого часу виділяють? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
15	Суть якого методу полягає в тому, що досягнутий приріст продуктивності праці диференціюється за факторами, включаючи ті, які діють негативно?	

Література: [3, с. 87–107].

## **Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень**

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

6.2. Методи системного аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

6.3. Традиційні способи аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

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

*Основні терміни та поняття:* системний підхід, системний аналіз, проблема, діагностика проблеми, декомпозиція, метод системного аналізу, прийом системного аналізу, методи прийняття рішень, метод сценаріїв, метод «Дельфі», мозкова атака, метод «дерева цілей», «дерево» рішень, нормативний метод, порівняння, горизонтальний (часовий) аналіз, вертикальний (структурний) аналіз, трендовий аналіз, абсолютні величини, відносні величини, середні величини, групування, типологічне групування, структурні групування, аналітичні (факторні) групування, метод елімінування, спосіб ланцюгових підстановок, спосіб абсолютних різниць, спосіб відносних різниць, індексний спосіб, балансовий спосіб, графічний спосіб, табличний спосіб, теорія ігор, функціонально-вартісний аналіз.

*Питання для самоконтролю (див. табл. 6).*

Таблиця 6

## Запитання з теми 6

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називають напрям методології наукового пізнання та соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем?	
2	Як називають сукупність методологічних засобів, які використовують для підготовки й обґрунтування рішень по складних проблемах політичного, військового, соціального, економічного, наукового та технічного характеру?	
3	Як називають критичні розбіжності між наявним і бажаним (необхідним) значенням ефекту, який формується системою?	
4	Як називають аналіз величин і співвідношень параметрів організаційно-виробничої системи та зовнішнього середовища з метою встановлення причин виникнення проблеми?	
5	Як називають подання складної проблеми як сукупності простих питань?	
6	Який метод є засобом первинного впорядкування проблеми і засобом отримання та збору інформації про взаємозв'язки проблеми з іншими проблемами, а також про можливі і ймовірні напрями майбутнього розвитку?	
7	Який метод передбачає створення робочої групи зі спеціалістів різного профілю, яка пропонує варіанти рішення?	
8	Який метод спрямований на відкриття нових ідей і досягнення згоди групи людей на основі інтуїтивного мислення?	
9	Який метод є центральним, головним методом системного аналізу?	
10	Який метод є графічною схемою того, до якого вибору в майбутньому нас приведе рішення, прийняте сьогодні?	
11	Який метод ґрунтується на встановленні залежності між економічними й організаційно-технічними показниками та визначенні нормативу майбутнього розвитку об'єкта?	
12	Які види способу порівняння застосовують? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
13	Які види групування розрізняють? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
14	Які способи включає в себе метод елімінування? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
15	Як називають метод вибору й обґрунтування рішень в умовах невизначеності, обумовлений багатоваріантністю поведінки гравців?	

Література: [3, с. 107–134].

**Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами**

7.1. Сутність, значення, поняття та види доходів, витрат і прибутку підприємств.

7.2. Класифікації доходів і витрат.

7.3. Формування чистого прибутку підприємств.

7.4. Аналітичні методи прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами підприємства.

7.5. Системи управління витратами.

7.6. Оцінка витрат за статтями калькулювання.

7.7. Аналіз ефективності системи управління прибутком підприємства.

*Основні терміни та поняття:* доходи, витрати, прибуток, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інші операційні доходи, фінансові доходи, інші доходи, собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, загальновиробничі витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати, податки на прибуток, чистий прибуток, валовий прибуток (збиток), прибуток (збиток) від операційної діяльності, прибуток (збиток) до оподаткування, чистий прибуток (збиток), метод мінімальної та максимальної точок, візуальний метод, метод найменших квадратів, центр відповідальності, система управління витратами за центрами відповідальності, контролінг, загальна система управління витратами, метод ABC, структура собівартості продукції (робіт, послуг).

*Питання для самоконтролю (див. табл. 7).*

## Запитання з теми 7

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називають збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до зростання власного капіталу?	
2	Як називають зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу?	
3	Як називають суму, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати?	
4	Які витрати входять до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг)? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
5	Які витрати входять до складу виробничої собівартості продукції (робіт, послуг)? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
6	Який показник розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)?	
7	Який показник визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), інших операційних доходів, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат?	
8	Який показник визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, доходу від участі в капіталі, інших фінансових доходів, інших доходів, фінансових витрат, втрат від участі в капіталі, інших витрат?	
9	Який показник розраховується як алгебраїчна сума прибутку до оподаткування, витрат (доходу) з податку на прибуток, прибутку (збитку) від припинення діяльності після оподаткування?	
10	Який центр відповідальності включає допоміжні підрозділи, які надають послуги іншим підрозділам (ремонтний, транспортний відділи)?	
11	Який центр відповідальності включає відділ постачання, склад?	
12	Який центр відповідальності включає основне та допоміжне виробництво?	
13	Який центр відповідальності включає бухгалтерію, юридичний, економічний відділи?	
14	Який центр відповідальності включає відділ збуту?	
15	Які фактори в основному впливають на прибуток від реалізації продукції? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	

Література: [3, с. 134–166].

## **Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень**

- 8.1. Сутність фінансових рішень.
- 8.2. Балансова модель фінансового управління.
- 8.3. Моделювання майнового та фінансового стану підприємства.
- 8.4. Модель управління прибутком.
- 8.5. Аналітичні моделі управління грошовими потоками.
- 8.6. Моделі прогнозування фінансового стану підприємства.
- 8.7. Аналітичні методи оцінки фінансових ризиків.

*Основні терміни та поняття:* управлінням фінансами, інвестиційні рішення, фінансові рішення, критерій прийняття фінансових рішень, головна мета фінансового управління, основне балансове рівняння, схема балансової моделі, чисті активи, власні оборотні кошти, фінансова стійкість, 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, Z-модель Альтмана, фінансовий ризик, види фінансових ризиків, аналітичні методи оцінки ризиків.

*Питання для самоконтролю (див. табл. 8).*



## Запитання з теми 8

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називають діяльність осіб, які беруть участь у процесі розробки, прийняття й реалізації рішень, пов'язаних із рухом коштів підприємства?	
2	Які види рішень розрізняють в управлінні фінансами? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
3	Як називають різницю між загальною вартістю активів і загальною величиною позикового капіталу?	
4	Які найважливіші фінансові поняття знаходять висвітлення в моделі власних оборотних коштів? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
5	Який вид фінансових ризиків утворюється в непередбачуваній зміні процентної ставки на фінансовому ринку?	
6	Який вид фінансових ризиків характерний для підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю?	
7	Який вид фінансових ризиків пов'язаний із фінансовими втратами внаслідок змін цінних індексів на активи, що обертаються на фінансовому ринку?	
8	Який вид фінансових ризиків пов'язаний зі змінами податкового законодавства та зростанням податкового навантаження?	
9	Який вид фінансових ризиків генерується недосконалістю структури капіталу?	
10	Який вид фінансових ризиків генерується зниженням ліквідності оборотних активів?	
11	Який вид фінансових ризиків має місце за надання товарного (комерційного) кредиту споживачам, зростання дебіторської заборгованості?	
12	Який вид фінансових ризиків характеризує можливі фінансові втрати в процесі реального та фінансового інвестування?	
13	Який вид фінансових ризиків пов'язаний із упровадженням нових фінансових технологій і інструментів?	
14	Який вид фінансових ризиків пов'язаний із неповерненням депозитних вкладів?	
15	Який метод оцінки ризиків припускає дослідження залежності певного результуючого показника від варіації значень показників, які беруть участь у його визначенні?	

Література: [3, с. 167–183].

**Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків**

9.1. Визначення поняття ризику.

9.2. Принципи діяльності з управління ризиками.

9.3. Ідентифікація ризиків.

*Основні терміни та поняття:* ризик, структура «управління ризиками», інтеграція управління ризиками в діяльність установи, принципи діяльності з управління ризиками, ідентифікація ризиків, внутрішні ризики, зовнішні ризики, стратегічні ризики, нормативно-правові (законодавчі) ризики, операційно-технологічні ризики, програмно-технічні ризики, кадрові ризики, фінансово-господарські ризики, репутаційні ризики, корупційні ризики, карта перевірки (чек-лист), аналіз блок-схем, порівняння з еталонними критеріями (бенчмаркінг), сценарне планування.

*Питання для самоконтролю (див. табл. 9).*

## Запитання з теми 9

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називається ситуація, пов'язана з небезпекою; ймовірність (можливість) того, що станеться щось неприємне?	
2	Які ключові слова присутні у визначенні ризику? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
3	Який принцип діяльності з управління ризиками означає досягнення максимального результату за мінімальних витрат?	
4	Як називається визначення ризиків за типами/категоріями та видами?	
5	Що є причинами виникнення внутрішніх ризиків? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
6	Що є причинами виникнення зовнішніх ризиків? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
7	Що є причинами виникнення стратегічних ризиків? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
8	Як називають ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання повноважень у відповідних нормативно-правових актах?	
9	Як називають ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недотриманням визначеного порядку виконання процесу?	
10	Як називають ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недостатністю персоналу, його професійною підготовкою та/або неналежним виконанням посадових обов'язків тощо?	
11	Як називають ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із недоброчесністю працівників, виникненням конфлікту інтересів?	
12	Як називають метод ідентифікації ризику, який полягає у використанні певного сформованого переліку питань для перевірки стану виконання процесу?	
13	Як називають метод ідентифікації ризику, який полягає в послідовному аналізі виконуваного процесу, послідовність виконання якого відображено у графічний спосіб?	
14	Як називають метод ідентифікації ризику, який полягає в систематичному пошуку та впровадженні найкращих практик для покращення діяльності установи?	
15	Як називають спосіб ідентифікації ризику, який полягає в ідентифікації ризиків кожним підрозділом під час реалізації закріплених за ними функцій і процедур та подальше інформування про ідентифіковані ризики вищому керівництву?	

Література: [2, с. 5–14].

**Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику**

10.1. Призначення та вигоди загального оцінювання ризику.

10.2. Загальне оцінювання ризику та структура керування ризиком.

10.3. Загальне оцінювання ризику та процес керування ризиком.

*Основні терміни та поняття:* призначення загального оцінювання ризику, вигоди від провадження загального оцінювання ризику, структура керування ризиком, елементи процесу керування ризиком, обмін інформацією та консультування, установлення оточення, загальне оцінювання ризику, оброблення ризику, моніторинг і критичне аналізування.

*Питання для самоконтролю* (див. табл. 10).

## Запитання з теми 10

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	До якої частини схеми установлення оточення відносять ознайомлення з культурними, політичними, правовими, регуляторними, фінансовими, економічними та конкурентними чинниками середовища на міжнародному рівні?	
2	До якої частини схеми установлення оточення відносять ознайомлення з культурними, політичними, правовими, регуляторними, фінансовими, економічними та конкурентними чинниками середовища на національному рівні?	
3	До якої частини схеми установлення оточення відносять ознайомлення з культурними, політичними, правовими, регуляторними, фінансовими, економічними та конкурентними чинниками середовища на регіональному рівні?	
4	До якої частини схеми установлення оточення відносять ознайомлення з культурними, політичними, правовими, регуляторними, фінансовими, економічними та конкурентними чинниками середовища на місцевому рівні?	
5	Яка частина схеми установлення оточення передбачає з'ясування можливостей організації стосовно ресурсів і знань?	
6	Яка частина схеми установлення оточення передбачає з'ясування інформаційних потоків і процесів прийняття рішень?	
7	Яка частина схеми установлення оточення передбачає з'ясування цілей, а також запроваджених стратегій їх досягання?	
8	Яка частина схеми установлення оточення передбачає з'ясування стандартів і базових моделей, прийнятих організацією?	
9	Яка частина схеми установлення оточення передбачає визначення підзвітності та відповідальності?	
10	Яка частина схеми установлення оточення передбачає визначення взаємозв'язків між конкретним проектом або конкретною діяльністю та іншими проектами чи видами діяльності організації?	
11	Яка частина схеми установлення оточення передбачає визначення методологій загального оцінювання ризику?	
12	Яка частина схеми установлення оточення передбачає визначення способів оцінювання дієвості керування ризиком?	
13	Яка частина схеми установлення оточення передбачає прийняття рішень щодо характеру й типів можливих наслідків і способу їх вимірювання?	
14	Яка частина схеми установлення оточення передбачає прийняття рішень щодо способу подавання ймовірностей?	
15	Яка частина схеми установлення оточення передбачає прийняття рішень щодо способу визначання рівня ризику?	

Література: [1, с. 2–4].

## **Тема 11. Процес загального оцінювання ризику**

11.1. Внесок загального оцінювання ризику до процесу керування ризиком.

11.2. Аналізування ризику.

11.3. Оцінювання ризику.

11.4. Документування загального оцінювання ризику.

11.5. Моніторинг і критичне аналізування загального оцінювання ризику.

11.6. Застосування загального оцінювання ризику на стадіях життєвого циклу.

*Основні терміни та поняття:* загальне оцінювання ризику, аналізування ризику, якісне загальне оцінювання, напівкількісні методи, кількісне аналізування, оцінювання ризику, верхній діапазон ризику, середній діапазон ризику, нижній діапазон ризику, документування загального оцінювання ризику, оцінювання ризику на стадії концептуального розроблення й визначання понять, оцінювання ризику на стадії проектування та розроблення.

*Питання для самоконтролю* (див. табл. 11).

## Запитання з теми 11

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Як називають спільний процес ідентифікування ризику, аналізування ризику й оцінювання ризику?	
2	Який етап передує ідентифікуванню ризику?	
3	Який етап передує аналізуванню ризику?	
4	Який етап передує оцінюванню ризику?	
5	Який етап передує оброблянню ризику?	
6	Який етап загального оцінювання ризику полягає у визначанні наслідків і їхніх імовірностей стосовно ідентифікованих ризикових подій, урахуваючи наявність (чи відсутність) і результативність будь-яких наявних засобів контролювання?	
7	Якими можуть бути методи, використовувані під час аналізування ризику? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
8	Яке оцінювання дає змогу позначити наслідок, імовірність і рівень ризику такими термінами щодо рівня значущості, як «високий», «середній» і «низький»?	
9	Які методи передбачають застосування числових шкал оцінювання наслідків і ймовірностей та їх поєднання, щоб отримати рівень ризику за деякою формулою?	
10	Під час якого аналізування оцінюють практичне значення наслідків і їхніх імовірностей, а також обчислюють значення рівня ризику в конкретних одиницях, визначених під час установлювання оточення?	
11	Який етап загального оцінювання ризику передбачає порівнювання кількісно оцінених рівнів ризику з критеріями ризику, визначеними під час установлювання оточення, для того, щоб установити значення рівня й типу ризику?	
12	На які діапазони розділяють ризики? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
13	В якому діапазоні ризиків рівень ризику розглядають як недопустимий незалежно від будь-якої вигоди внаслідок діяльності, і в якому оброблення ризику конче потрібне незалежно від витрат на нього?	
14	В якому діапазоні ризиків враховано витрати та переваги, а можливості збалансовано відповідно до потенційних наслідків?	
15	В якому діапазоні ризиків рівень ризику розглядають як незначний або настільки малий, що жодних заходів з оброблення ризику не потрібно?	

Література: [1, с. 5–10].

## **Тема 12. Вибирання методів загального оцінювання ризику**

12.1. Особливості вибирання методів загального оцінювання ризику.

12.2. Методи загального оцінювання ризику: мозкова атака, структуроване чи напівструктуроване опитування.

12.3. Методи загального оцінювання ризику: метод Дельфі, переліки контрольних запитань.

12.4. Методи загального оцінювання ризику: попереднє аналізування небезпечних чинників (РНА), метод HAZOP.

12.5. Методи загального оцінювання ризику: аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю (НАССР), загальне оцінювання екологічного ризику.

12.6. Методи загального оцінювання ризику: структурований метод «Що – якщо» (SWIFT), аналізування сценарію.

*Основні терміни та поняття:* чинники вибирання методів загального оцінювання ризику, мозкова атака, формалізована мозкова атака, неформалізована мозкова атака, структуроване опитування, напівструктуроване опитування, метод Дельфі (або метод експертних оцінок), переліки контрольних запитань, попереднє аналізування небезпечного чинника, HAZOP, аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю, загальне оцінювання екологічного ризику, методика SWIFT, аналізування сценарію.

*Питання для самоконтролю* (див. табл. 12).



## Запитання з теми 12

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	На які чинники потрібно зважати, вибираючи методи загального оцінювання ризику? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
2	Який метод застосовують, щоб стимулюванням і заохочуванням до вільного обговорення в групі компетентних осіб ідентифікувати потенційні види відмов і асоційовані з ними небезпечні чинники, ризики, критерії прийняття рішень і/або варіанти оброблення?	
3	Які види мозкової атаки розрізняють? <i>(декілька правильних відповідей)</i>	
4	При застосуванні якого методу опитуваним особам ставлять низку підготовлених запитань з аркуша навідних запитань, які спонукають опитувану особу розглядати ситуації з різних кутів зору і, таким чином, ідентифікувати ризики з цих поглядів?	
5	Який метод є процедурою досягнення надійного консенсусу думок групи експертів?	
6	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?	
7	Як називають переліки небезпечних чинників, ризиків або відмов засобів контролювання, розроблені, зазвичай, на підставі досвіду, а також за результатами попереднього загального оцінювання ризику чи за результатами відмов у минулому?	
8	Який метод полягає в тому, щоб ідентифікувати небезпечні чинники, а також небезпечні ситуації та події, які можуть зашкодити діяльності, устаткуванню чи системі?	
9	Назва якого методу є акронімом словосполучення «дослідження небезпечних чинників і працездатності»?	
10	Який метод дає змогу ідентифікувати ризики для персоналу, устаткування, довкілля та/або цілей організації?	
11	Який метод базується на використанні керувальних слів, за допомогою яких формулюють питання, щоб визначити, якою мірою завдання проектування чи умови функціонування може бути не досягнуто на кожному етапі проекту, процесу, процедури чи системи?	
12	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?	
13	Який метод спочатку було розроблено як спрощений альтернативний варіант HAZOP?	
14	Як називають системне дослідження, яке провадить група спеціалістів із застосуванням набору «навідних» слів або фраз, що їх використовує координатор під час робочого засідання, щоб стимулювати ідентифікування ризиків з боку учасників?	
15	Як називають метод розроблення описових моделей того, що може трапитися в майбутньому?	

Література: [1, с. 10–31].

## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### *Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень*

1. Підшукати на сайті Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського у розділі «Наукова періодика України» десять статей, дотичних до тематики дисципліни, за допомогою введення ключових слів: <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>.

2. Підготувати 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 (обсяг – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту).

3. Визначити для певного суб'єкта господарювання (напр., реального підприємства) проблему, а також її предмет, об'єкт, суб'єкт, зв'язки, мету розв'язання та 5–10 факторів, що вплинули на її появу.

### *Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень*

1. Підготувати коротку доповідь/есе з характеристикою одного з методів формування рішень (обсяг – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту).

### *Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень*

1. Знайти для аналізу одну публікацію (книгу чи статтю), дотичну до тематики дисципліни. Провести її аналіз 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 (обсяг – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту).

2. Підготувати дані для вибору альтернативної стратегії суб'єкта господарювання, використовуючи такі правила:

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

*Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень*

1. Підготувати дані для оцінювання забезпеченості плану виробництва 10 видів продукції договорами на постачання за 1-й квартал звітного року.

*Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень*

1. Підготувати дані для формування власного резюме.

*Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень*

1. Підготувати коротку доповідь/есе з характеристикою одного з методів системного аналізу (обсяг – 1 ст. формату А4 рукописного або комп'ютерного тексту).

*Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами*

1. Підготувати дані для АВС-аналізу 10 видів доходів/витрат підприємства за один період.

2. Підготувати дані для оцінки дотримання планової собівартості продукції підприємства за 10 статтями витрат.

*Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень*

1. Підготувати дані для обчислення показників, на підставі яких приймають фінансові рішення.

*Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків*

1. Підготувати дані для проведення конкурентного бенчмаркінгу діяльності певного підприємства та його чотирьох конкурентів на основі 10 довільних показників.

*Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику*

1. Підготувати дані для розроблення схеми устанавлення оточення певного підприємства, необхідної для процесу керування ризиком.

*Тема 11. Процес загального оцінювання ризику*

1. Підготувати дані для документування загального оцінювання ризику на певному підприємстві.

*Тема 12. Вибирання методів загального оцінювання ризику*

1. Підготувати дані для застосування одного з методів загального оцінювання ризику.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### *Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень*

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.

*Тема 2. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень*

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.

*Тема 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень*

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.

*Тема 4. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень*

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  $\Delta O_B^P = (B_{\Pi} - B_{\Phi}) \cdot \Phi$ ?

- 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  $\Delta O_M^P = (M_{\Phi} - M_{\Pi}) / U_{M_{\Pi}}$ ?

- 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).



*Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень*

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.

*Тема 6. Системний аналіз в прийнятті управлінських рішень*

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.

*Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами*

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.

*Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень*

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 цінових індексів на активи, що обертаються на фінансовому ринку?

- а) ціновий;
- 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.

*Тема 9. Поняття та ідентифікація ризиків*

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.

*Тема 10. Концепції загального оцінювання ризику*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Тема 11. Процес загального оцінювання ризику*

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.

*Тема 12. Вибірання методів загального оцінювання ризику*

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.



## ПИТАННЯ НА ЗАЛІК

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.
6. Методи управління процесом розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.
7. Економічний аналіз при прийнятті управлінських рішень.
8. Моделі в системі управлінських рішень.
9. Використання інформації для прийняття управлінських рішень.
10. Етапи та стадії процесу підготовки рішень.
11. Прийняття рішення, реалізація, аналіз результату.
12. Контроль виконання управлінського рішення.
13. Моделі аналізу з підготовки варіантів рішення.
14. Аналітичне забезпечення, необхідне під час прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
15. Мета, завдання й інформаційне забезпечення аналізу.
16. Обґрунтування виробничої програми підприємства.
17. Оцінка впливу факторів на виконання виробничої програми.
18. Аналітичне забезпечення управління динамікою виробництва.
19. Аналітичне забезпечення управління динамікою реалізації продукції.
20. Аналітичне забезпечення управління виробничими запасами.
21. Моделі управління запасами.
22. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення.
23. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників.
24. Управлінські рішення у сфері мотивації.
25. Аналітичне забезпечення використання робочого часу.
26. Факторний техніко-економічний аналіз продуктивності праці.
27. Сутність, значення та принципи системного аналізу в системі вирішення управлінських проблем.

28. Методи системного аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

29. Традиційні способи аналізу в системі прийняття управлінських рішень.

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

31. Сутність, значення, поняття та види доходів, витрат і прибутку підприємства.

32. Класифікації доходів і витрат.

33. Формування чистого прибутку підприємств.

34. Аналітичні методи прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами підприємства.

35. Системи управління витратами.

36. Оцінка витрат за статтями калькулювання.

37. Аналіз ефективності системи управління прибутком підприємства.

38. Сутність фінансових рішень.

39. Балансова модель фінансового управління.

40. Моделювання майнового та фінансового стану підприємства.

41. Модель управління прибутком.

42. Аналітичні моделі управління грошовими потоками.

43. Моделі прогнозування фінансового стану підприємства.

44. Аналітичні методи оцінки фінансових ризиків.

45. Визначення поняття ризику.

46. Принципи діяльності з управління ризиками.

47. Ідентифікація ризиків.

48. Призначення та вигоди загального оцінювання ризику.

49. Загальне оцінювання ризику та структура керування ризиком.

50. Загальне оцінювання ризику та процес керування ризиком.

51. Внесок загального оцінювання ризику до процесу керування ризиком.

52. Аналізування ризику.

53. Оцінювання ризику.

54. Документування загального оцінювання ризику.

55. Моніторинг і критичне аналізування загального оцінювання ризику.

56. Застосування загального оцінювання ризику на стадіях життєвого циклу.

57. Особливості вибирання методів загального оцінювання ризику.

58. Методи загального оцінювання ризику: мозкова атака, структуроване чи напівструктуроване опитування.

59. Методи загального оцінювання ризику: метод Дельфі, переліки контрольних запитань.

60. Методи загального оцінювання ризику: попереднє аналізування небезпечних чинників (РНА), метод HAZOP.

61. Методи загального оцінювання ризику: аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю (НАССР), загальне оцінювання екологічного ризику.

62. Методи загального оцінювання ризику: структурований метод «Що – якщо» (SWIFT), аналізування сценарію.

## 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](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: <http://surl.li/hkjeg>.

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. Стешенко 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 самостійної роботи*

Електронне видання

Видається в авторській редакції