

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

07-01-60М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних завдань і самостійної роботи з дисципліни
«Консалтинг та ризикологія»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за освітньо-професійною програмою
«Міжнародний бізнес»
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано
науково-методичною радою
з якості ННІЕМ
Протокол № 4 від 12.12.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до виконання практичних завдань і самостійної роботи з дисципліни «Консалтинг та ризикологія» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Міжнародний бізнес» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» денної та заочної форм навчання. [Електронне видання] / Костриченко В. М., Красовська Ю. В. Рівне : НУВГП, 2025. 36 с.

Укладачі: Костриченко В. М., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу;
Красовська Ю.В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник групи забезпечення ОПП: Красовська Ю. В., к.е.н, доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

© В. М. Костриченко,
Ю. В. Красовська, 2025
© Національний університет
водного господарства та
природокористування, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Практичне заняття № 1. Консалтинг та ринок консультаційних послуг	6
<i>Питання для контролю знань</i>	6
<i>Практичні кейси та ситуаційні вправи</i>	7
Практичне заняття № 2. Технологія консультаційного процесу	8
<i>Питання для контролю знань</i>	9
<i>Задачі для розв'язування</i>	9
Практичне заняття № 3. Консультування в різних сферах управління діяльністю	12
<i>Питання для контролю знань</i>	13
<i>Задачі для розв'язування</i>	13
Практичне заняття № 4. Якість та результативність консультаційного процесу	17
<i>Питання для контролю знань</i>	17
<i>Практичні кейси та ситуаційні вправи</i>	18
Практичне заняття № 5. Ризики у підприємницькій діяльності	20
<i>Питання для контролю знань</i>	20
<i>Задачі для розв'язування</i>	21
Практичне заняття № 6. Сучасна концепція управління ризиком	25
<i>Питання для контролю знань</i>	25
<i>Ситуаційні вправи</i>	26
<i>Задачі для розв'язування</i>	26
Практичне заняття № 7. Міжнародні стандарти у процесі управління ризиками суб'єктів господарювання	27
<i>Питання для контролю знань</i>	27
<i>Практичні кейси та ситуаційні вправи</i>	28
Практичне заняття № 8. Система управління ризиками підприємства та забезпечення її ефективності	29
<i>Питання для контролю знань</i>	30
<i>Задачі для розв'язування</i>	30
Завдання для самостійної роботи	32
Рекомендована література та інформаційні ресурси	34

ВСТУП

«Консалтинг та ризикологія» є вибірковою навчальною дисципліною підготовки бакалавра міжнародних економічних відносин і орієнтованою на набуття здобувачами вищої освіти комплексних теоретичних знань та практичних навичок щодо конкретних технологій консалтингу, ідентифікації і вимірювання ступеня ризику та управління ним.

Метою вивчення дисципліни є сприяння формуванню у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей в галузі консалтингу та ризикології, забезпечення практичних навичок розробки консультаційних рекомендацій з урахуванням невизначеності та ризику.

Завдання дисципліни:

- засвоєння основних понять та категорій консалтингу та ризикології;
- ознайомлення з технологією консалтингу;
- знання інструментів процесу консультування;
- застосування сучасних моделей діагностики проблем;
- набуття навичок якісного та кількісного аналізу підприємницьких ризиків;
- отримання необхідних знань щодо ризик-менеджменту та напрямів регулювання підприємницьких ризиків;
- оволодіння інструментами зменшення та оптимізації підприємницьких ризиків.

Результатом вивчення дисципліни «Консалтинг та ризикологія» є набір загальних та фахових компетентностей, який включає в себе знання, вміння, навички, які має продемонструвати здобувач: **ЗК 5.** Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово. **ЗК 6.** Здатність спілкуватися іноземними мовами. **ЗК.8.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. **ЗК 10.** Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності). **ФК3.** Здатність виявляти особливості функціонування середовища міжнародних економічних відносин та моделей економічного розвитку. **ФК5.** Здатність здійснювати комплексний аналіз та моніторинг кон'юнктури світових ринків, оцінювати зміни міжнародного середовища та вміти адаптуватися до них. **ФК6.** Здатність аналізувати міжнародні ринки товарів і послуг, інструменти та принципи регулювання міжнародної торгівлі. **ФК7.** Здатність аналізувати теорії та механізми реалізації міжнародних валютно-фінансових і кредитних відносин. **ФК9.** Здатність до діагностики стану досліджень міжнародних економічних відносин та світового господарства у міждисциплінарному поєднанні із політичними, юридичними, природничими науками. **ФК11.** Здатність проводити дослідження економічних явищ та процесів у міжнародній сфері з урахуванням причинно-наслідкових та просторово-часових зв'язків. **ФК13.** Здатність проводити оцінку та аналіз безпекової компоненти у міжнародних економічних відносинах.

В представленій розробці містяться методичні поради щодо вивчення питань окремих тем та розв'язування задач.

В методичних вказівках за кожною темою практичного заняття наведено основні питання та ключові терміни, наведений перелік рекомендованої літератури для підготовки до занять, запропоновані задачі для розв'язування в аудиторії та самостійно.

В даних методичних вказівках підібрані задачі і вправи, розв'язування яких дасть можливість студенту засвоїти теоретичні засади та практичний інструментарій консалтингу; основні принципи й підходи до обґрунтування рекомендацій в умовах невизначеності та ризику; методичні основи якісного та кількісного аналізу підприємницьких ризиків; теоретичні аспекти ризик-менеджменту та напрями регулювання підприємницьких ризиків.

Розв'язування запропонованих задач та вправ дозволить студенту набути вмінь розробляти консультаційні пропозиції в окремих сферах управлінської діяльності з урахуванням особливостей національного і міжнародного середовища; обґрунтовувати рекомендації в умовах багатокритеріальності, невизначеності та ризику; ідентифікувати, аналізувати та оцінювати ризик, використовуючи комп'ютерну техніку та програмно-математичні комплекси; визначати напрями та методи регулювання господарських ризиків на підприємстві; використовувати інструменти зменшення та оптимізації підприємницьких ризиків.

Програмними результатами вивчення навчальної дисципліни «Консалтинг та ризикологія» є такі: **ПРН4.** Систематизовувати й упорядковувати отриману інформацію щодо процесів і явищ у світовому господарстві; оцінювати та пояснювати вплив ендегенних і екзогенних факторів на них; формулювати висновки і розробляти рекомендації з урахуванням особливостей національного і міжнародного середовища. **ПРН7.** Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати. **ПРН9.** Розуміти і вміти застосовувати, відповідно до інших вимог освітньої програми, сучасні теорії та методи розв'язання спеціалізованих складних задач і практичних проблем у сфері міжнародної торгівлі товарами та послугами, міжнародного руху капіталу, міжнародних валютно-фінансових та кредитних відносин, мобільності людських ресурсів, міжнародного трансферу технологій. **ПРН10.** Ідентифікувати та виокремлювати особливості функціонування суб'єктів міжнародних відносин та моделей їх економічного розвитку. **ПРН11.** Обґрунтовувати власну думку щодо конкретних умов реалізації форм міжнародних економічних відносин на мега-, макро-, мезо- і мікрорівнях. **ПРН12.** Здійснювати комплексний аналіз складних економічних систем, зіставляти та порівнювати їх складові, оцінювати й аргументувати оцінки результативності їх функціонування. **ПРН13.** Підбирати і вміло застосовувати аналітичний інструментарій дослідження стану та перспектив розвитку окремих сегментів міжнародних ринків товарів і послуг з використанням сучасних знань про методи, форми й інструменти регулювання міжнародної торгівлі. **ПРН14.** Розуміти і застосовувати теорії, принципи, засоби й інструменти реалізації міжнародних валютно-фінансових та кредитних відносин. **ПРН15.** Визначати функціональні особливості, характер, рівень та

ступінь взаємозв'язків між суб'єктами міжнародних економічних відносин різного рівня та налагоджувати комунікації між ними. **ПРН18.** Досліджувати економічні явища та процеси у міжнародній сфері на основі розуміння категорій, законів; виділяючи й узагальнюючи тенденції, закономірності функціонування та розвитку світового господарства з урахуванням причинно-наслідкових та просторово-часових зв'язків. **ПРН 24.** Обґрунтовувати вибір і застосовувати інформаційно-аналітичний інструментарій, економіко-статистичні методи обчислення, складні техніки аналізу та методи моніторингу кон'юнктури світових ринків.

Оголошення стосовно дедлайнів здачі практичних завдань та звіту про самостійну роботу оприлюднюються на сторінці даної навчальної дисципліни на платформі MOODLE: URL: <https://exam.nuwm.edu.ua/course/view.php?id=7882>

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНСАЛТИНГУ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема: Консалтинг та ринок консультаційних послуг

Сутність та види консалтингу. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування.

Консалтинг як форма бізнесу. Види консалтингу.

Ринок консультаційних послуг. Поняття консультаційної послуги, її особливості. Зміст консультаційної діяльності.

Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні. Перешкоди для консалтингової діяльності.

Мета: Сформувати у студентів розуміння сутності, ролі та видів консалтингу, з'ясувати особливості становлення та розвитку консультаційної діяльності в Україні, навчити аналізувати ринок консультаційних послуг і визначати ключові тенденції його розвитку.

Питання для контролю знань:

1. Що таке консалтинг?
2. У чому полягає сутність консультаційної діяльності?
3. Які основні цілі та завдання консалтингу?
4. Які функції виконує консалтинг у системі управління підприємством?
5. Назвіть основні **види консалтингу** та наведіть приклади кожного.
6. У чому полягає різниця між управлінським, фінансовим та ІТ-консалтингом?
7. Що означає поняття «**консалтинг як форма бізнесу**»?
8. Які бувають організаційні форми консалтингових компаній?
9. Які особливості консультаційної послуги як товару?
10. Які основні етапи консалтингового процесу?

Рекомендована література: Основна: 1,2.
Допоміжна: 8,10,15,16,20,26.
Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6.

Теми для обговорення під час семінару:

1. Поняття «консалтинг» у різних авторів: спільні риси та нюанси.
2. Приклади різних видів консалтингу (управлінський, фінансовий, ІТ, маркетинговий, кадровий тощо) та характеристика їх основних особливостей.
3. Структура ринку консультаційних послуг в Україні: хто є основними споживачами та постачальниками.

Практичні кейси та ситуаційні вправи:

Кейс 1. «Новий клієнт — новий проєкт»

Ситуація:

Мале підприємство «СтильМаркет» звернулося до консультанта з проханням оптимізувати роботу своєї служби постачання. Клієнт скаржиться на затримки поставок, нерівномірні запаси та збільшення витрат на логістику. Консультант має обмежений час — лише 3 тижні.

Завдання:

1. Опишіть послідовність дій консультанта, починаючи від першого контакту з клієнтом до формування кінцевих рекомендацій.
2. Визначте ризики, які можуть виникнути на кожному етапі.
3. Сформуйте перелік інструментів, які консультант може застосувати під час діагностики та розробки рішень.

Кейс 2. «Міжнародний гравець виходить на український ринок»

Ситуація:

Одна з провідних міжнародних консалтингових компаній оголосила про розширення офісу в Україні та запуск нових напрямів — антикризовий менеджмент, стратегічний консалтинг та цифрова трансформація. Це відбувається на фоні зростання конкуренції серед українських консалтингових фірм.

Завдання:

1. Проаналізуйте, яку роль відіграють міжнародні консалтингові компанії у формуванні та розвитку ринку консалтингу в Україні.
2. Оцініть, які можливості та загрози вони створюють для національних компаній.
3. Запропонуйте, як українські консалтингові фірми можуть адаптуватися до конкуренції.

Кейс 3. «Послуга чи передача функцій?»

Ситуація:

Компанія «ТехноПлюс» розмірковує, що їм необхідно:

- найняти консультантів для аналізу неефективності ІТ-відділу, чи

- повністю передати ІТ-функцію зовнішній компанії на аутсорсинг. Керівництво не розуміє різницю між цими підходами.

Завдання:

1. Поясніть ключові відмінності між консалтингом і аутсорсингом на прикладі цієї ситуації.
2. Наведіть приклади рішень, які може запропонувати консультант, і які — підрядник-аутсорсер.
3. Розробіть рекомендацію для компанії «ТехноПлюс»: який підхід доцільніший у їхньому випадку?

Вправа 1

Уявіть, що ви — консультант середнього бізнесу. Підприємство замовило послугу з підвищення ефективності продажів. Який тип консалтингу ви запропонуєте? Які етапи консалтингового процесу реалізуєте?

Який результат очікує клієнт?

Вправа 2

Поведіть дискусію. Розділіться на 2 групи і після підготовки аргументів обговоріть у групах: Які головні чинники стримують розвиток консалтингового бізнесу в Україні? Сформулюйте 3–5 пропозицій для покращення ситуації.

Вправа 3

Проаналізуйте вебсайти 2–3 українських консалтингових компаній (наприклад: Deloitte Ukraine, KPMG, Baker Tilly, Pro-Consulting). Які напрями послуг вони пропонують? Яку цінність вони декларують для клієнтів? Як позиціонують себе на ринку?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема: Технологія консультаційного процесу

Основні фази та етапи консультаційного процесу.

Діагностика проблем клієнта. Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Методи збору інформації. Вибір моделі аналізу ситуації.

Суть та мета консультаційних пропозицій.

Технологія розроблення та впровадження консультаційних рекомендацій.

Пошук та оцінювання альтернативних варіантів рішення проблеми.

Інструменти процесу консультування.

Мета: Сформувати у студентів практичні навички розуміння та застосування технології консультаційного процесу: від діагностики проблем клієнта до розроблення і впровадження рекомендацій. Навчити студентів визначати джерела отримання інформації, методи збору даних, обирати моделі аналізу ситуацій та пропонувати ефективні варіанти рішень.

Питання для контролю знань:

1. Що таке консультаційний процес і які його ключові характеристики?
2. Назвіть основні фази консультаційного процесу.
3. У чому полягає мета фази діагностики проблем клієнта?
4. Які джерела інформації використовуються для проведення діагностики?
5. Які існують методи збору інформації в консалтинговій діяльності?
6. У чому полягає різниця між первинною та вторинною інформацією?
7. Що таке консультаційна пропозиція та які її структурні елементи?
8. Які вимоги висуваються до консультаційних рекомендацій?
9. У чому полягає сутність етапу розроблення рішень у консалтингу?
10. Що означає поняття «альтернативні варіанти рішень» і навіщо вони потрібні?

Рекомендована література: Основна: 1,2.

Допоміжна: 8,10,15,16,20,26.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12.

Теми для обговорення під час семінару:

1. Чому важливо забезпечувати комунікацію з клієнтом на всіх етапах консультаційного процесу?
2. Що, на вашу думку, є найбільш складним етапом консультаційного процесу і чому?
3. Як цифрові технології змінюють процес діагностики проблем та збір інформації?
4. Які компетентності повинен мати консультант для ефективного проведення аналізу ситуації?

Задачі для розв'язування:

Задача 1

До консалтингової фірми звернулося підприємство для отримання рекомендацій щодо формування бюджетів підприємства на наступний рік.

Підприємство згідно угоди запланувало реалізувати в бюджетному періоді 120000 приладів ціною 50 грн. за одиницю (без ПДВ). Для виготовлення приладу необхідно 8 кг сировини, ціна придбання якої складає 4 грн. Для виробництва одного приладу необхідно витратити 30 хв.; тарифна ставка робітника становить 15 грн. за годину.

Вихідні дані відображені в таблицях 1-4.

Таблиця 1 – Баланс підприємства на початок бюджетного року

Актив		Пасив	
Основні засоби:		Статутний капітал	2375310
- первісна вартість	2010000	Нерозподілений прибуток	7320
- знос	360 000	Кредиторська заборгованість:	
- залишкова вартість	1650 000	- за сировину	14040
Матеріали	131250	- за комунальні послуги	5940

Готова продукція	46305		
Каса	750		
Поточний рахунок національній валюті у	524205		
Розрахунки з дебіторами	49500		
Розрахунки з підзвітними особами	600		
Баланс	2 402 610		2402610

Таблиця 2 – Дані про запаси сировини і готової продукції на складі на 1 січня бюджетного року

Запаси	Кількість, шт.	Собівартість одиниці, грн.	Усього собівартість, грн.
1. Матеріалів	26250	5	131250
2. Готової продукції	2205	21	46305

Таблиця 3 – Заплановані загальновиробничі витрати, грн.

Стаття витрат	Постійні витрати	Змінні витрати
1. Заробітна плата і відрахування	115200	45840
2. Опалення, освітлення	31200	8520
3. Ремонт і обслуговування устаткування	28800	42000
4. Оренда	57600	-
5. Амортизація	108000	-
6. Інші витрати	10394	12520

Таблиця 4 – Заплановані невиробничі витрати, грн.

Стаття витрат	Адміністративні витрати	Витрати на збут
1. Заробітна плата і відрахування	460800	23040
2. Комісійні	-	4 % від Орп
3. Оренда	57600	7200
4. Реклама	-	10080
5. Амортизація	17280	1920
6. Комунальні послуги	11520	-
7. Відрядження	19200	5760
8. Інші витрати	3840	6720

Задача 2

Необхідно розробити консультаційні пропозиції щодо середньозваженого обсягу товарообороту по підприємству на плановий період, використовуючи вихідну інформацію з таблиці.

Таблиця – Інформація для розрахунків, тис. грн.

Показники	Періоди (роки)				
	1	2	3	4	5 (поточний)
Товарооборот по підприємству	112	161	158	115	120
Загальний товарооборот району діяльності підприємства	30124	29220	30973	28928	31242
Грошові доходи населення району діяльності підприємства	52416	47629	58850	41078	62172

Очікується, що грошові доходи населення в плановому періоді будуть зростати - 1%;

Загальний товарооборот району діяльності підприємства буде зростати відповідно до збільшення грошових доходів з коефіцієнтом випередження - 0,003.

В процесі розрахунків використати різні методи і врахувати, що коректність (достовірність) кожного методу оцінена таким чином:

- 1) на основі середньорічних темпів зростання - 0,02;
- 2) на основі оцінки та прогнозування частки товарообороту підприємства у загальному товарообороті району діяльності підприємства - 0,02;
- 3) на основі коефіцієнта еластичності до зміни грошових доходів населення району діяльності підприємства - 0,96.

Задача 3

В консалтингову фірму звернулася компанія «Сандора» з метою отримання фахових рекомендацій щодо вдосконалення її маркетингової політики. Компанія об'єднує 20 підприємств, що виробляють і реалізують на вітчизняному ринку соки. Асортимент товарної групи «Дар» включає 24 позиції. Вантаж зберігається на восьмирядному стелажному устаткуванні на піддонах у пакетованому вигляді, відпускається цілими піддонами і всі операції з ним повністю механізовані. Всього за період було відпущено в торгівлю 945 піддонів соків і нектарів «Дар». У таблиці наведено докладну інформацію про реалізований асортимент торгової марки «Дар».

Таблиця – Реалізація продукції за товарною групою «Дар» у квітні 2025 р.

Асортимент	Кількість піддонів	Асортимент	Кількість піддонів	Асортимент	Кількість піддонів
Гарбуз	10	Лісові ягоди	80	Персик	75
Агрус	0	Айва	6	Горобина	6
Груша	15	Морква	15	Банан	10

Тропічні фрукти	145	Апельсин	210	Полуниця	6
Яблуко	160	Черешня	10	Вишня	15
Абрикос	25	Мандарин	6	Виноград	85
Слива	15	Грейпфрут	6	Диня	10
Томат	20	Гранат	15	Інші	0

Консалтингова фірма має провести АВС-аналіз сокової продукції торгової марки «Дар», яка реалізована компанією у квітні поточного року, та обґрунтувати рекомендації щодо асортиментної структури товарообороту підприємства.

Задача 4

Торговельне підприємство надало свою звітну інформацію консалтинговій фірмі з проханням проаналізувати вплив зміни швидкості обороту товарних запасів на фінансові витрати, пов'язані з формуванням товарних запасів. За результатами аналізу підприємство розраховує отримати рекомендації щодо покращення своєї діяльності.

Вихідна інформація для аналізу наведена в таблиці.

Показники	1-й рік	2-й рік
Товарооборот за цінами закупівлі, тис. грн	36430	41670
Товарні запаси за цінами закупівлі, тис. грн	5500	5900
Відсоткова ставка за користування кредитом на закупівлю товарів, %	16,2	18,2

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема: Консультування в різних сферах управлінської діяльності

Консультування в загальному менеджменті.

Консультування у фінансовому менеджменті.

Консультування з маркетингу.

Консультування щодо управління виробництвом.

Консультування щодо управління трудовими ресурсами.

Мета: Сформувати у студентів розуміння специфіки консультування в різних функціональних сферах управління підприємством, ознайомити з особливостями, інструментами та завданнями консультанта у маркетинговому, фінансовому, кадровому, стратегічному, виробничому та ІТ-консалтингу. Сприяти розвитку навичок аналізу типових управлінських проблем і вибору найбільш ефективних консультаційних підходів для їх вирішення.

Питання для контролю знань:

1. У чому полягає сутність консультування у сфері управлінської діяльності?
2. Які основні напрями управлінського консалтингу ви можете назвати?
3. Що відрізняє галузеве консультування від функціонального?
4. Які завдання вирішує консультант у сфері маркетингового консалтингу?
5. Які особливості фінансового консалтингу?
6. У чому полягає специфіка кадрового (HR) консалтингу?
7. Які питання найбільш часто вирішуються в рамках виробничого консалтингу?
8. У чому полягає роль консультанта у стратегічному управлінні?
9. Що включає цифровий та ІТ-консалтинг?
10. Які компетентності потрібні консультанту для роботи у різних сферах управління?

Рекомендована література: Основна: 1,2.

Допоміжна: 5,8,10,15,16,20,25,26.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11.

Теми для обговорення під час семінару:

1. Який вид консалтингу, на вашу думку, є найбільш затребуваним в Україні сьогодні? Чому?
2. Як війна та післявоєнна відбудова впливають на розвиток різних сфер консультування?
3. Чи може один консультант ефективно працювати в кількох сферах управління? Обґрунтуйте позицію.
4. Як забезпечити ефективну взаємодію консультанта та персоналу клієнта?
5. Чому іноді клієнти віддають перевагу зовнішнім консультантам, а не внутрішнім експертам?

Задачі для розв'язування:

Задача 1

Підприємство виготовляє певний вид продукції. Відомо, що вага заготовки – 12,5 кг, чиста маса – 8,8 кг. Ціна матеріалу за 1 тону 120 тис. грн., ціна 1 тони відходів – 7 тис. грн. Основна заробітна плата виробничих робітників становить 80 грн. Додаткова заробітна плата – 12%, цехові витрати становлять 180%, витрати на утримання та експлуатацію обладнання – 240%, загальногосподарські витрати – 140% від основної заробітної плати виробничих робітників. Розмір єдиного внеску на державне соціальне страхування – 37,5%. Розробити консультаційні пропозиції щодо формування калькуляції витрат виробу.

Задача 2

На підприємстві планується налагодити виробництво виробів АП-1 і АП-2. Відомо, що для виготовлення виробів використовується сталеве лиття і бронза. Витрати матеріалів на один виріб, відповідно, 1,5 і 0,3 кг - АП-1; 2,0 кг і 0,4 кг – АП-2. Ціна матеріалів, відповідно, 10 і 80 грн./кг. Основна зарплата виробничих робітників (розцінка) на 1 виріб 155 і 160 грн відповідно. Додаткова зарплата 15% від основної. Розмір єдиного внеску на державне соціальне страхування – 37%. Планом передбачено виготовити по 10 тисяч виробів у рік. Витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування передбачені кошторисом по цеху у сумі 3300 тис.грн., загальновиробничі витрати – 2100 тис.грн. у рік.

Необхідно розробити консультаційні пропозиції щодо виробничої собівартості річного обсягу продукції та калькуляції собівартості одного виробу.

Задача 3

Для торговельного підприємства консалтингова фірма має обґрунтувати загальний норматив товарних запасів по кондитерських výroбах, виходячи з наступних даних:

1. План продажу кондитерських виробів на IV квартал – 36000 грн.
2. Кількість асортиментних різновидів товару у торговому залі – 30.
3. Кількість різновидів товару, що надходить в середньому в одній партії товарів – 15.
4. Середня вартість товару одного різновиду – 10,5 грн.
5. Частота завою кондитерських виробів – 5 днів.
6. Час на прийомку та підготовку товарів до реалізації – 0,4 дня.
7. Страховий запас – 60% від торгового запасу.

Задача 4

Відділ маркетингу зовнішньоторговельної фірми надав консалтинговій фірмі вихідну інформацію та очікує отримати рекомендації щодо найбільш рентабельного варіанту реалізації товарів на внутрішньому чи зовнішньому ринках.

Показник	Варіанти експорту		
	FCA	CFR	DAP
Витрати фірми при експорті, грн.			
а) на транспортування, фрахт	60	140	530
б) сплата мита, митних зборів, страхування	15	60	150

Відпускна ціна продукції фірми - 1900 грн. (з 10% рентабельністю). Ціни на аналогічну продукцію на внутрішньому ринку - 1820 грн.

Задача 5

Розробити консультаційні рекомендації щодо рівня продуктивності праці і його підвищення за рахунок проведення організаційно-технічних заходів на

підприємстві згідно з планом реформування.

Вихідні дані:

1. Річний обсяг виробництва продукції за звітними даними підприємства – 20650 т.
2. Вартість продукції – 27300 тис. грн.
3. Чисельність персоналу – 380 осіб.
4. Після проведення організаційних заходів обсяг продукції у натуральному вимірі збільшиться на 6,5%, середня оптова ціна виросте на 8,1%.
5. Скорочення чисельності персоналу складе - 12 осіб.

Задача 6

За звітом підприємства одним робітником відпрацьовано у середньому 1800 год. Чисельність робітників за звітом – 1100 осіб.

Втрати робочого часу у відсотках від відпрацьованого часу

Втрати робочого часу	Звіт	Проект
Прогули	0,42	-
Добові простої	0,05	0,01
Внутрішньозмінні простої	0,60	0,40
Невиходи з дозволу адміністрації	0,72	0,40
Разом	1,79	0,81

Якими мають бути рекомендації консалтингової фірми щодо скорочення чисельності робітників підприємства за рахунок зменшення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці?

Задача 7

На підприємстві реалізований проєкт структурної перебудови управлінських підрозділів. Чисельність управлінського персоналу скоротилася на 35%. Середня зарплата одного керівного працівника 1850 грн. од. Чисельність керівного персоналу 85 осіб. Додаткові витрати склали 1200 тис. грн. од.

За рахунок підвищення оперативності дій керівників собівартість продукції скоротилася на 10%. Собівартість одиниці продукції базового рівня складала 1200 грн. од. Обсяг виробництва базового рівня 12500 тон. Після удосконалення системи управління виробництво продукції збільшилося на 12%. Ціна одиниці продукції – 1440 грн. од. Працівникам, які були скорочені, виплачується компенсація в розмірі 12 місячних посадових окладів.

Розробити консультаційні пропозиції про доцільність такого удосконалення структури управління підприємством.

Задача 8

Підприємство планує виробництво інноваційної продукції. При цьому: змінні витрати становлять 25 грн; постійні витрати – 20000 грн.; інвестиційний капітал – 40000 грн.

Прогноз реалізації: песимістичний – 2000 од.; найбільш ймовірний – 5000

од.; оптимістичний – 10000 од.

Консалтингова фірма, до якої звернулось підприємство, має надати рекомендації щодо цінової політики на цю продукцію і обґрунтувати: 1) граничну ціну; 2) ціну беззбитковості; 3) цільову ціну, яка забезпечить рентабельність інвестицій на рівні 15 %; 4) прибуток до оподаткування.

Задача 9

Інвестор обирає один із двох варіантів вкладення коштів: придбання магазину продовольчих товарів (варіант А) або підприємство з виробництва газових лічильників (варіант В). Очікувані значення грошових потоків за кожним з них задано в таблиці.

Очікувані значення грошових потоків

Роки	Проект А	Проект В
1	– 300 000	– 300 000
2	100 000	200 000
3	200 000	200 000
4	200 000	200 000
5	300 000	300 000
6	300 000	400 000

Підприємство має намір звернутися в консалтингову фірму для отримання рекомендацій, який із проектів обрати, якщо норма дисконту з урахуванням ризику та інфляції становить 15 %. Маю бути також розраховані показники ефективності обох проектів з урахуванням ризику та інфляції.

Задача 10

Підприємство має можливість інвестувати кошти в обладнання для виробництва нової продукції. Обладнання коштує 50 тис. грн., і у випадку прийняття проекту воно одразу оплачується. На кінець п'ятого року залишкова вартість обладнання буде дорівнювати нулю. Ціна виробу планується на рівні 10 грн. Заробітна плата робітників і прямі матеріальні затрати на виріб — 4 грн. і 3 грн. відповідно.

Ринкові дослідження показали, що очікуваний попит на продукцію протягом 5 років складе: 4000 шт. (з імовірністю 0,2), 4500 шт. (з імовірністю 0,5), 5000 шт. (з імовірністю 0,3).

Консалтингова фірма має зробити оцінку ризикованості проекту за критерієм ЧТВ, якщо мінімальний прийнятний для підприємства рівень доходності 10%.

Примітка:

1. Для спрощення розрахунків передбачаємо, що інвестування даного проекту не потребує додаткового оборотного капіталу, а всі грошові потоки виникають в кінці року.

2. Сучасна вартість грошової одиниці в кінці року на період 5 років при ставці дисконтування 10% становить 3,791 (за таблицями анuitетів).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема: Якість та результативність консультаційного процесу

Якість та результативність консультаційних послуг.

Фактори забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.

Оцінювання результатів консультування.

Мета: Сформувати у студентів цілісне розуміння сутності, критеріїв та підходів до оцінювання якості й результативності консультаційного процесу; навчити визначати чинники, що впливають на ефективність консалтингових послуг, застосовувати показники якості та результативності на практиці, аналізувати успішність упровадження рекомендацій консультанта та обґрунтовувати критерії оцінювання ефективності консалтингових проєктів.

Питання для контролю знань:

1. Що таке якість консультаційної послуги?
2. Які основні критерії якості консалтингового процесу застосовуються у міжнародній практиці?
3. У чому полягає різниця між якістю консультаційної послуги та результативністю консультаційного процесу?
4. Які зовнішні та внутрішні чинники впливають на якість консалтингу?
5. Які підходи використовуються для оцінювання результативності консалтингових проєктів?
6. Що означає «цінність для клієнта» у контексті консалтингової діяльності?
7. Які якісні та кількісні показники можуть визначати ефективність впровадження рекомендацій?
8. Які моделі оцінювання результативності (наприклад, Balanced Scorecard, ROI) можуть застосовуватись у консалтингу?
9. У чому полягає роль клієнта у забезпеченні якості консультаційного процесу?
10. Які типові причини зниження результативності консалтингового проєкту?

Рекомендована література: Основна: 1,2.

Допоміжна: 5,8,10,15,16,20,25,26.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6.

Теми для обговорення під час семінару:

1. Що визначає якість консультаційної послуги: професіоналізм консультанта чи готовність клієнта до змін?
2. Чи можна виміряти результативність консалтингу у нефінансових показниках?
3. Ключові елементи успішної взаємодії «консультант – клієнт».
4. Типові помилки консультантів, які знижують якість консультаційного процесу.

5. Етичні стандарти як основа довгострокової результативності консалтингових проєктів.

6. Чому високоякісні рекомендації не завжди дають очікуваний результат?

7. Конфлікти інтересів у консалтингу та їх вплив на якість послуг.

8. Особливості оцінювання ефективності консалтингу в держсекторі та бізнесі: що відрізняє підходи?

Практичні кейси та ситуаційні вправи:

Кейс 1. «Клієнт не впроваджує зміни»

Консультанти надали ефективні рішення, але команда клієнта не виконала жодного кроку через опір персоналу.

Завдання:

- оцінити відповідальність консультанта і клієнта;
- визначити, які інструменти управління змінами мали бути застосовані;
- запропонувати план дій для підвищення результативності.

Кейс 2. «Суперечливі очікування»

Клієнт хотів швидкого зростання продажів, консультанти пропонували довгострокову стратегію брендингу.

Завдання:

- визначити, як відбувається узгодження очікувань;
- сформулювати критерії результативності для обох сторін;
- запропонувати компромісний підхід.

Вправа: Оцінювання якості консалтингової послуги

Ситуація: Підприємство «ЕкоПак», що виробляє пакувальні матеріали, запросило консультанта для оптимізації виробничих витрат. Консультант провів один тиждень на підприємстві, зібрав дані та представив звіт із рекомендаціями.

Після отримання консультаційної послуги керівництво залишилося незадоволене. У відгуку вони зазначили:

- звіт був **надто загальним**, без конкретних розрахунків економії;
- консультант **не врахував технологічні особливості** їхнього обладнання;
- рекомендації вимагали значних інвестицій, які підприємство не може собі дозволити;
- під час роботи консультант майже **не комунікував із виробничими менеджерами**;
- терміни були дотримані, але якість рішення — сумнівна.

Завдання для студента: Оцініть якість консультаційної послуги за 5–7 критеріями.

Звіт консультанта
Підприємство «ЕкоПак»
Тема: Оптимізація виробничих витрат

1. Мета консультаційного проєкту

Метою було визначення шляхів зниження виробничих витрат підприємства шляхом оптимізації процесів та модернізації виробничого комплексу.

2. Опис проведеної роботи

У межах одного тижня було здійснено:

- ознайомлення з основними документами підприємства: фінансова звітність, загальні виробничі показники за останні 12 місяців;
- огляд виробничих приміщень;
- проведення короткої співбесіди з керівником підприємства;
- аналіз витрат за основними статтями (енергія, сировина, персонал, амортизація).

3. Загальні висновки

Виробничі витрати підприємства є завищеними порівняно з усередненими показниками галузі. Існує потенціал для їх зниження шляхом модернізації виробничої бази та оптимізації трудових ресурсів.

4. Рекомендації консультанта

4.1. Модернізація виробничого обладнання

Рекомендується оновити виробничу лінію до сучасних моделей, що забезпечують:

- зниження споживання енергії,
- підвищення продуктивності,
- зменшення затрат часу на технологічні операції.

Оцінка вартості інвестицій: приблизно 8–10 млн грн (орієнтовно).

4.2. Автоматизація пакувального процесу

Рекомендується встановити автоматизовану лінію, що зменшить потребу у робочій силі.

Очікуваний ефект: зниження витрат на оплату праці (конкретні цифри не наведені).

4.3. Перегляд системи мотивації персоналу

Впровадити систему преміювання за підвищення продуктивності праці.

4.4. Перехід на альтернативні види сировини

Рекомендується розглянути можливість використання нових видів полімерної сировини з нижчими цінами.

5. Орієнтовний економічний ефект

Очікується, що реалізація зазначених заходів зменшить виробничі витрати на 10–15% протягом першого року.

6. Узагальнення

Запропоновані заходи відповідають сучасним тенденціям оптимізації виробництва та дозволяють підприємству досягти економії витрат у коротко- та середньостроковій перспективі.

7. Додатки (Не додаються).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема: Ризики у підприємницькій діяльності

Ризики в діяльності підприємства. Поняття ризику та його економічний зміст. Ризик як економічна категорія та його ключові компоненти: носії ризику, об'єкти, на які він впливає, а також джерела його виникнення. Співвідношення ризику та стану невизначеності. Характерні ознаки підприємницького ризику та фактори, що визначають його рівень. Основні функції ризику в підприємницькій сфері.

Класифікація підприємницьких ризиків. Різні підходи до групування ризиків. Характеристика ризикових ситуацій за сферою виникнення та впливом на кінцеві результати діяльності компанії.

Формування консультаційних рекомендацій в умовах ризику. Постановка та вирішення оптимізаційних завдань у ситуаціях ризику. Основні критерії, які застосовуються для ухвалення рішень за умов ризику.

Принципи та етапи аналізу ризику. Сутність якісного й кількісного аналізу підприємницьких ризиків.

Якісний аналіз ризиків. Визначення основних зон ризику, аналіз причин виникнення найпоширеніших видів господарських ризиків.

Кількісний аналіз ризиків. Оцінювання можливих втрат у підприємницькій діяльності, типи збитків та система показників, що відображають абсолютну та відносну величину ризику. Показники систематичного ризику, крива ризику.

Методи кількісної оцінки ризиків. Переваги та недоліки ключових інструментів оцінювання підприємницьких ризиків.

Мета: Сформувати у здобувачів уміння і навички виявляти, класифікувати та оцінювати підприємницькі ризики, аналізувати їх вплив на результати діяльності підприємства, застосовувати якісні та кількісні методи оцінювання ризику, а також обґрунтовувати управлінські та консультаційні рішення в умовах невизначеності.

Питання для контролю знань:

1. Що таке ризик у підприємницькій діяльності та у чому полягає його економічна сутність?
2. Які основні елементи ризику? Дайте характеристику об'єкта, суб'єкта та джерела ризику.
3. Чим відрізняється ризик від невизначеності?
4. Які основні риси притаманні підприємницькому ризику?
5. Які фактори впливають на ступінь ризику?
6. Назвіть та охарактеризуйте основні функції ризику в діяльності підприємства.
7. Які існують підходи до класифікації підприємницьких ризиків?

8. Дайте характеристику ризиків за сферою їх виникнення та за ступенем впливу на результати діяльності.

9. У чому полягає специфіка формування консультаційних рекомендацій в умовах ризику?

10. Які критерії прийняття рішень використовують за умов ризику?

11. У чому полягає різниця між якісним та кількісним аналізом підприємницьких ризиків?

12. Які етапи передбачає процедура аналізу ризику?

13. Охарактеризуйте основні зони ризику.

14. Які види втрат можливі у підприємницькій діяльності?

15. Які показники використовуються для абсолютного та відносного вимірювання ризику?

16. Що таке коефіцієнт систематичного ризику та як він інтерпретується?

17. У чому полягає сутність кривої ризику?

18. Назвіть основні методи кількісного оцінювання ризиків та охарактеризуйте їх переваги і недоліки.

Рекомендована література: Основна: 3, 4.

Допоміжна: 6,7,9,11,12,13,14,17,18,19,21,22,23,24,27.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6.

Задачі для розв'язування:

Задача 1

Два підприємства мають тимчасово вільні кошти відповідно 50 і 100 тис. грн., для яких розглядають дві альтернативи використання:

- придбання безризикових облігацій під 7% річних;

- фінансування інвестиційного проекту, при якому за невдачі (ймовірність 0,4) підприємство втрачає усі свої кошти, а у разі успіху – дохід подвоюється.

За оцінками експертів визначено корисність різних сум доходів, яку наведено в таблиці:

Корисність різних сум доходів підприємства

Корисність	Дохід, тис. грн.				
	0	20	40	60	100
Підприємство 1	0	20	30	70	100
Підприємство 2	0	40	80	90	100

Консалтингова фірма має запропонувати варіант вкладення грошей за критерієм найімовірнішого доходу та спрогнозувати можливу поведінку менеджерів цих підприємств із врахуванням схильності до ризику.

Задача 2

Підприємство може обрати виробництво та збут одного з двох наборів споживчих товарів, які мають однакове сподіване значення доходу — 150 тис. грн. За результатами маркетингового дослідження встановлено, що прибуток від першого набору залежить від економічної кон'юнктури: за сприятливих

умов він становитиме 200 тис. грн., а за менш успішної реалізації — 100 тис. грн., причому обидва варіанти є рівноймовірними. Для другого набору товарів прогнозується дохід у 151 тис. грн. за нормального попиту, проте за можливого зниження зацікавленості споживачів він може зменшитися до 51 тис. грн.

У таблиці зведено результати та ймовірності, одержані відділом маркетингу.

Порівняння варіантів виробництва та реалізації товарів

Варіант виробництва та реалізації товарів	Результат 1		Результат 2	
	ймовірність (p_1)	доходи x_1 , тис.грн.	ймовірність (p_2)	доходи x_2 , тис.грн.
Перший	0,5	200	0,5	100
Другий	0,99	151	0,01	51

Необхідно оцінити ступінь ризику. Якими мають бути консультаційні рекомендації стосовно прийняття рішення щодо випуску одного з двох наборів товарів.

Задача 3

Фірма вирішує питання про доцільність своєї роботи на певному ринку, користуючись такою інформацією своїх аналітиків:

- потенційна річна місткість ринку — 1 млн од. продукції; на ринку працюють ще три фірми аналогічного профілю, які контролюють 80 % його потенційної місткості;
- ціна реалізації одиниці продукції на даний момент — 75 грн; фірма може зайняти частку даного ринку завдяки зниженню ціни реалізації продукції на 10 %;
- можливий ступінь ризику під час роботи на цьому ринку характеризується виникненням таких ситуацій — відхилення реальної ціни від очікуваної може становити: а) + 5 %; б) – 10 %.

Яким буде висновок консалтингової фірми щодо ступеня цінового ризику підприємства та його впливу на результати діяльності фірми?

Задача 4

Інвестор аналізує рішення про купівлю одного з двох невеликих торговельних центрів А і В. Очікувані щорічні грошові потоки за кожним з них наведено в табл.

Сподівані значення грошових потоків

А		В	
Щорічний грошовий потік, тис. грн	Імовірність	Щорічний грошовий потік, тис. грн	Імовірність
10	0,1	20	0,1
30	0,2	30	0,3
40	0,3	35	0,4
50	0,3	50	0,2
60	0,1		

Консалтингова фірма має визначити сподіване значення щорічного грошового потоку для кожного торговельного центра. Який коефіцієнт варіації для кожного торговельного центру, про що він свідчить? Який торговельний центр має більший ризик?

Задача 5

Використовуючи наявні дані про зміну норми прибутковості супермаркету та про коливання індексу доходів населення в регіоні за останні п'ять років, визначте значення β -коефіцієнта.

Динаміка доходності акцій компанії Х та ринкового індексу

Роки	Середня норма доходності супермаркету, %	Індекс доходів, %
1	8	6,6
2	-8,3	7,0
3	-0,8	6,3
4	-9,2	1,3
5	+8,5	2,6

Задача 6

У процесі оцінювання ризику інвестиційного проєкту залучено п'ятьох фахівців: четверо представників страхової компанії та один незалежний експерт. Їм запропоновано чотири можливі варіанти ризикових груп, серед яких потрібно визначити найбільш прийнятний.

Результати оцінки важливості ризикових груп експертами

№ з/п	Ризики	E1	E2	E3	E4	E5
1	0-2%	3	1	4	1	2
2	2-5%	4	2	1	2	1
3	5-7%	1	4	2	3	4
4	>7%	2	3	3	4	3
Σ	Σ	10	10	10	10	10

Необхідно обробити дані, отримані в результаті опитування експертів. Розрахувати показник ступеня ризику інвестиційного проєкту, використовуючи метод експертних оцінок

Задача 7

Відомі дані про діяльність трьох торговельних підприємств А, Б і В, а також деякого магазину Г:

№	Показники	А	Б	В	Г
1	Обсяг продаж, тис.грн.	420	530	540	520
2	Загальна сума активів, тис.грн.	610	670	680	700
3	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	60	100	95	100
4	Обіговість дебіторської заборгованості				
5	Період погашення дебіторської заборгованості, дн				
6	Дебіторська заборгованість до суми активів				

Використовуючи метод аналогів, необхідно визначити ризик невиконання договірних зобов'язань при проведенні господарських операцій магазином Г (за базу оцінки можна взяти ризик дебіторської заборгованості, який свідчить про труднощі в реалізації продукції, а відповідно, і у можливості виконання інших договірних зобов'язань).

Задача 8

Необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, використовуючи метод доцільності затрат, та охарактеризуйте область фінансового ризику підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства, тис. грн.

№ з/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду
1	Джерела власних коштів	70140	71200
2	Основні засоби і кошти	55020	55250
3	Наявні власні обігові кошти		
4	Довгострокові і середньострокові позичкові кошти	1490	1380
5	Наявні власні і довго- та середньострокові кошти формування запасів (ст.3+ст.4)		
6	Короткострокові кредити і позичкові кошти	12040	9870
7	Загальна величина основних джерел формування запасів і затрат (ст.5+ст.6)		
8	Загальна величина запасів і затрат	20400	21010
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (ст.3-ст.8)		
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних і довго- та середньострокових позичкових джерел формування запасів і затрат (ст.5-ст.8)		
11	Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів і затрат (ст.7-ст.8)		

Задача 9

Підприємство вклало рівні частини грошових коштів в акції з однаковою мінімальною вартістю двох компаній «М» і «Н» з метою мінімізації втрат від зниження рівня доходності внаслідок несприятливої ринкової кон'юнктури.

Рік	Ринкова ціна акції		Дивіденди на одну акцію	
	компанії «М»	компанії «Н»	компанії «М»	компанії «Н»
1	120	180	8	6
2	130	190	9	8
3	170	120	10	4
4	110	150	11	0
5	120	140	11	5
6	70	140	11	5

На основі умов задачі потрібно обчислити портфельний ризик, враховуючи ступінь взаємозв'язку коливань поточних норм доходності акцій компаній «М» і «Н». Інвестиційний портфель сформовано рівномірно: 50% коштів вкладено в акції компанії «М» та 50% — в акції компанії «Н».

Консалтингова фірма має дати відповідь на запитання: чи правильно складено портфель інвестицій?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема: Сучасна концепція управління ризиком

Мета та завдання управління ризиком. Сутність ризик – менеджменту.

Система управління ризиками. Функції керованої та керуючої підсистем управління ризиками. Принципи управління ризиками.

Технологія та організація управління ризиками на підприємстві.

Мета: сформулювати розуміння сутності сучасної концепції управління ризиком, здатність визначати та аналізувати ризики, оцінювати їхній вплив на діяльність організації, обирати відповідні методи реагування й застосовувати принципи ризик-менеджменту в практичних ситуаціях.

Питання для контролю знань:

1. Які етапи включає процес управління ризиком?
2. У чому полягає відмінність між ідентифікацією ризику та його оцінюванням?
3. Які методи використовуються для кількісної та якісної оцінки ризиків?
4. Поясніть принцип ALARP та його роль у сучасному ризик-менеджменті.
5. Які стратегії реагування на ризики ви знаєте? Наведіть приклади.
6. Які критерії визначають прийнятність ризику для організації?
7. Чому важливо враховувати контекст організації під час управління ризиком?
8. Яку роль відіграють зацікавлені сторони у процесі ризик-менеджменту?
9. Як сучасні міжнародні стандарти (наприклад, ISO 31000) впливають на процес управління ризиками?

Рекомендована література: Основна: 3, 4.

Допоміжна: 6,7,9,11,12,13,14,17,18,19,21,22,23,24,27.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6.

Ситуаційні вправи:

Вправа 1

Ситуація: Логістична компанія планує запустити новий маршрут міжнародних перевезень. Аналітик виявив такі потенційні ризики:

1. затримки на кордоні;
2. збої в роботі GPS-систем;

3. зростання вартості пального;
4. крадіжка вантажу.

Завдання:

1. Класифікуйте ризики (операційні, фінансові, технічні тощо).
2. Оберіть стратегію реагування на кожен ризик.

Вправа 2

Ситуація: Команда працює над створенням мобільного застосунку. Є ризик, що через нестачу фахівців проєкт затягнеться на 3–4 місяці та буде перевищений бюджет.

Завдання:

1. Визначте ризик та його тип.
2. Запропонуйте методи кількісної оцінки ризику.
3. Оберіть найоптимальнішу реакцію.

Вправа 3

Ситуація: Банк планує впровадити онлайн-сервіс миттєвих переказів. Є ризик кіберзламу та витоку даних клієнтів.

Завдання:

1. Визначте ймовірність і наслідки (умовні).
2. Розмістіть ризик у матриці ризиків.
3. Запропонуйте заходи контролю.

Задачі для розв'язування:

Завдання 1

Вибір оптимальної стратегії реагування: Проєкт має три альтернативи зменшення ризику:

Варіант	Зменшення ймовірності	Вартість впровадження	Очікуване зниження збитків
A	середнє	50 000 грн	70 000 грн
B	високе	90 000 грн	100 000 грн
C	низьке	20 000 грн	15 000 грн

Питання: який варіант найефективніший?

Завдання 2

Компанія може знизити ризик аварії на виробництві:

- варіант 1: встановити додаткові датчики за 500 тис. грн — зменшує ризик на 80%;

- варіант 2: провести тренінг за 20 тис. грн — зменшує ризик на 15%.

Який варіант є прийнятним відповідно до ALARP?

Завдання 3

Підприємство оцінює 3 ризики:

Ризик	Ймовірність	Наслідки (графічна шкала 1–5)
A	0,1	5 (критичні)
B	0,6	3 (середні)
C	0,3	2 (незначні)

Завдання:

1. Визначити рівень ризику для кожного (низький/ середній/ високий).
2. Розмістити ризики в матриці.
3. Обрати, які потребують першочергової реакції.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7**Тема: Міжнародні стандарти у процесі управління ризиками суб'єктів господарювання**

Характеристика світових стандартів ризик-менеджменту.

Призначення та основні положення Міжнародного Стандарту управління ризиком ISO 31000.

Призначення та основні положення Міжнародного Стандарту управління ризиком FERMA.

Мета: Засвоїти зміст, структуру та принципи міжнародних стандартів у сфері управління ризиками; навчитися застосовувати вимоги стандартів (зокрема ISO 31000, ISO 31010, ISO 9001, COSO ERM) у практичній діяльності суб'єктів господарювання; формувати здатність аналізувати відповідність системи ризик-менеджменту підприємства міжнародним нормам та оцінювати ефективність їхнього впровадження.

Питання для контролю знань:

1. Яку роль відіграють міжнародні стандарти в системі управління ризиками суб'єктів господарювання?
2. Які основні принципи закладені в міжнародному стандарті ISO 31000?
3. Які етапи процесу управління ризиком визначає ISO 31000?
4. Які методи оцінки ризиків описані в ISO 31010 та для чого вони застосовуються?
5. У чому полягає сутність концепції COSO ERM та які її ключові компоненти?
6. Як стандарти ISO 9001 та ISO 14001 пов'язані з управлінням ризиками?
7. Чим відрізняються міжнародні стандарти ризик-менеджменту від національних нормативів?
8. Які переваги отримує підприємство від впровадження стандарту ISO 31000 у свою діяльність?
9. Як міжнародні стандарти впливають на прийняття управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту?
10. Які вимоги містять міжнародні стандарти щодо документування процесів управління ризиками?

Рекомендована література: Основна: 3, 4.

Допоміжна: 6,7,9,11,12,13,14,17,18,19,21,22,23,24,27.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6,7,9.

Практичні кейси та ситуаційні вправи:

Кейс 1. Впровадження ISO 31000 на виробничому підприємстві

Ситуація: Підприємство планує сертифікацію за ISO 31000. У компанії вже існує система охорони праці та система якості (ISO 9001).

Проте:

- ризики аналізуються лише після інцидентів;
- документи не систематизовані;
- відсутня політика ризик-менеджменту;
- працівники не проходили навчання.

Завдання:

1. Визначити головні прогалини щодо вимог ISO 31000.
2. Запропонувати першочергові кроки для впровадження стандарту.

Кейс 2. Аналіз відповідності зовнішнього аудитора стандарту ISO 31000

Ситуація: Підприємство отримало рекомендації від зовнішнього аудитора:

- застосовувати матрицю ризиків;
- проводити щорічний аудит ризиків;
- створити комітет з ризиків;
- впровадити процедуру управління змінами.

Завдання:

1. Чи відповідають ці рекомендації ISO 31000?
2. Які з них є обов'язковими, а які — бажаними?

Кейс 3. Ризики відповідності (compliance risks)

Ситуація: Міжнародна компанія працює в Україні і повинна відповідати:

- українському законодавству;
- вимогам материнської компанії;
- міжнародним нормам безпеки продукції;
- екологічним стандартам ЄС.

Завдання:

1. Визначте основні compliance-ризики.
2. Які міжнародні стандарти допомагають їх мінімізувати?

Кейс 4. Вибір міжнародного стандарту для малого бізнесу

Ситуація: Малий бізнес (виробництво побутової продукції) хоче впровадити сучасну систему управління ризиками.

Завдання:

Який міжнародний стандарт є найоптимальнішим? Чому?

Вправа 1

Визначення відповідності підприємства стандарту ISO 31000

Завдання: Проаналізуйте умовне підприємство та визначте, які елементи системи управління ризиками відповідають вимогам ISO 31000, а які — потребують вдосконалення.

Вихідні дані: Підприємство має:

- окремий підрозділ з управління ризиками;
- неповну систему моніторингу ризиків;
- відсутню політику ризик-менеджменту;
- нерегулярну процедуру оцінки ризиків;
- не веде реєстр ризиків;
- топ менеджмент підтримує принципи risk-based thinking.

Вправа 2

Використання методів ISO 31010

Завдання: Оберіть найдоцільніші методи оцінки ризиків з ISO 31010 для підприємства, яке:

- має високу технологічну складність;
- працює у сфері виробництва харчових продуктів;
- має ризики відмови обладнання та ризики безпеки працівників.

Вправа 3

Порівняння ISO 31000 та COSO ERM

Завдання: Порівняйте структуру та призначення ISO 31000 і COSO ERM та визначте, який стандарт більше підходить для великої корпорації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема: Система управління ризиками підприємства та забезпечення її ефективності

Сутність та Процес Управління Ризиками: Визначення господарського ризику та п'ять ключових етапів його управління на підприємстві (від ідентифікації до моніторингу).

Методи впливу: розгляд основних напрямів і методів реагування на ризик.

Активне чи пасивне управління: Стратегічні відмінності та їх практичне застосування.

Інструментарій контролю та оптимізації:

Прийоми зниження ризику: страхування, резервування, лімітування, а також ефективна система вибору партнерів.

Інструменти оптимізації: роль диверсифікації та хеджування у збалансуванні ризику та дохідності.

Прийняття рішень: правила вибору оптимального варіанту дій в умовах невизначеності та ризику.

Оцінка Ефективності: сутність, критерії та засоби вимірювання результативності впровадженої системи управління ризиком (включаючи

економічну доцільність).

Мета: сформувати системне розуміння сучасних підходів до управління господарськими ризиками як ключового фактору забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Питання для контролю знань:

1. Розкрити сутність ризик-менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні етапи управління ризиком.
3. Що охоплює система управління ризиками?
4. Назвіть основні принципи управління ризиком.
5. Охарактеризуйте види діяльності щодо мінімізації ризику.
6. Які є способи регулювання ризиків?

Рекомендована література: Основна: 3, 4.

Допоміжна: 6,7,9,11,12,13,14,17,18,19,21,22,23,24.

Інформаційні ресурси в інтернет: 1,2,3,4,5,6.

Задачі для розв'язування:

Задача 1

Комерційному підприємству, яке займається постачанням продукції, потрібна консультаційна рекомендація: необхідно оцінити ризик того, що транспортне агентство, яке доставляє вантаж, вчасно здійснить постачання. Підприємство має статистичні дані щодо роботи з трьома транспортними агентствами за рік. Кого порекомендує консалтингова фірма як найбільш надійного партнера для підприємства?

Час запізнення поставки, год.

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Агентство 1	48	0	42	72	0	24	0	36	56	20	96	12
Агентство 2	24	30	30	48	24	75	60	54	48	17	66	24
Агентство 3	84	12	30	66	54	18	36	24	56	8	84	42

Задача 2

Два підприємця придбали за 150000 дол. нову вантажівку – пікап і тепер хочуть вирішити, що їм треба страхувати. Страховий агент розповів їх, що можливі такі види страхування:

№	Види страхування	Сума щорічного внеску, дол.
1	Страхування цивільної відповідальності та на випадок пошкодження майна на загальну суму до 1000000 дол.	1000
2	Страхування на випадок транспортної аварії (покриваються збитки понад 2500 дол.)	4000

3	Всебічне страхування на випадок пожежі, крадіжок та хуліганських вчинків (за винятком розбитого переднього скла автомобіля). Покриваються збитки понад 500 дол.	750
4	Страхування переднього скла автомобіля (покриваються збитки понад 500 дол.)	1250

Власники автомобіля дотримуються обережної манери водіння та відповідально ставляться до експлуатації транспортного засобу. За статистикою, отриманою у страховій компанії, імовірність того, що такий водій потрапить у серйозну ДТП з тяжкими наслідками для людей і значними матеріальними збитками, становить 1 випадок зі 100 000. Натомість шанс менш серйозної аварії, у якій пікап буде повністю знищено, але ніхто не зазнає серйозних травм, дорівнює 500 випадків зі 100 000. Підприємці проживають у тихому районі, де крадіжки й акти вандалізму трапляються дуже рідко, тож імовірність таких збитків, а також пожежі, оцінюється у 100 випадків зі 100 000. Оскільки до їх ферми веде гравійна дорога, їм доводиться міняти лобове скло приблизно раз на 18 місяців, а його вартість становить 2000 доларів. Якою буде консультаційна рекомендація щодо рішення про доцільність страхування автомобіля та вид страхування?

Задача 3

Добове споживання сировини становить 300 т. Існує домовленість, що сировину постачають однаковими партіями через кожні 17 діб (тобто 21 раз на рік). За попередні півроку зафіксовані відхилення від встановленої величини (17 діб).

Дані та попередні результати обчислення наведено в таблиці.

Номер поставки	Фактична кількість діб між поставками t_i	Відхилення в днях $(17-t_i)$	Квадрат відхилення $(17-t_i)^2$
1	16	1	1
2	17	0	0
3	17	0	0
4	18	-1	1
5	18	-1	1
6	19	-2	4
7	17	0	0
8	15	2	4
9	18	-1	1
10	18	-1	1
11	17	0	0
Сума			13

Консалтингова фірма, виконавши розрахунки, має порекомендувати підприємству необхідну величину страхового запасу сировини.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійну роботу здобувач здійснює у позааудиторний час, і вона є ключовим інструментом для глибокого засвоєння навчального матеріалу. Основні її форми включають: опрацювання теоретичних і методичних основ консалтингу та ризикології; підготовку до практичних занять, дискусій та роботи в малих групах; виконання індивідуального завдання; опрацювання рекомендованих джерел і літератури; самоконтроль рівня власних знань та підготовку до модульного оцінювання.

Індивідуальне завдання включає написання есе на одну із тем та розробку "Міні-консалтингового проєкту" (номер варіанту видається викладачем). Правильне і повне виконання завдань індивідуального завдання оцінюється в 30 балів.

Теми для есе:

1. Роль та місце ризик-консалтингу у структурі міжнародного бізнесу.
2. Консалтингові послуги з побудови системи Корпоративного управління ризиками (ERM).
3. Застосування методології бізнес-консалтингу для діагностики кризових ситуацій на підприємстві.
4. Управління проєктними ризиками у консалтинговій діяльності: методи та інструменти зниження ступеня ризику.
5. Фінансовий консалтинг як засіб оптимізації ризикової позиції компанії (диверсифікація, хеджування).
6. Вплив цифрової трансформації на профіль ризиків підприємства та відповідні консалтингові стратегії.
7. Консалтинг у сфері кібербезпеки як відповідь на зростання операційних ризиків.
8. Ланцюги постачання: Ідентифікація ризиків розриву та консалтингові рекомендації щодо підвищення стійкості (resilience).
9. Управління комплаєнс-ризиками (регуляторними) через впровадження консалтингових рішень.
10. Етичні ризики та ризики репутації у сфері консалтингу.
11. Кількісні та якісні методи оцінки ризику в практиці консалтингу (наприклад, застосування методу Value at Risk, VaR).
12. Аудит системи ризик-менеджменту як окрема консалтингова послуга.
13. Методичний підхід до вибору варіантів рішень в умовах високого рівня ризику (правила вибору).

Міні проєкт на тему: «Розробка консалтингового проєкту з управління специфічним ризиком для підприємства»

Завдання:

1. Введення: опис клієнта та його ключової проблеми (дається за варіантом).

2. Ідентифікація та аналіз ризику: визначення 3-5 ключових ризиків, пов'язаних із проблемою, та їх якісна/кількісна оцінка.

3. Консалтингове рішення (план впливу): запропонувати комплекс заходів (активне/пасивне управління) для зниження або оптимізації виявлених ризиків.

4. Вибір інструментарію: обґрунтування застосування 2-3 інструментів (наприклад, диверсифікація, страхування, хеджування, лімітування) для роботи з ризиком.

5. План реалізації: опис етапів впровадження консалтингового проєкту, очікувані результати та критерії оцінки ефективності (ROI консалтингу).

№ Варіанта	Тип підприємства	Пріоритетний ризик для консалтингу
1	Середня ІТ-компанія (стартап)	Ризик втрати ключових фахівців (кадровий)
2	Аграрний холдинг	Ризик цінової волатильності на готову продукцію
3	Виробниче підприємство	Ризик перебоїв у ланцюгу постачання сировини
4	Комерційний банк	Ризик низької платоспроможності нових клієнтів (кредитний)
5	Ресторанна мережа	Ризик репутаційних втрат через якість обслуговування
6	Логістична компанія	Ризик зміни регуляторного законодавства (комплаєнс)
7	Торговельна компанія	Ризик валютних коливань при імпорті
8	Енергетична компанія	Ризик техногенних аварій та катастроф

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Основна рекомендована література

1. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В. С. Консалтинг : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 432 с.
2. Безкоровайний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг : підручник. К.: Видавництво Ліра. К., 2015. 336 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Bezkrivnyu_2015_336.pdf.
3. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Ризикологія : навч. посіб. Харків : ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 148 с.
4. Стешенко О. Д. Ризикологія : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 180 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2224/1/%D0%9D%D0%9F.pdf>

Допоміжна рекомендована література

5. Закон України «Про підприємництво». Документ 698-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 11.02.2022, підстава – 1953-IX.
6. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023 № 8 (08). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>
7. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
8. Верба В., Решетняк Т. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>.
9. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 292 с.
10. Довгань Л. Є., Малик І. П., Семенченко Н. В., Крейдич І. М. Управлінський консалтинг : навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2017. 198 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf.
11. Ігнашкіна Т. Б., Гончарук О. В., Кербікова А. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Ч.І : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2021. 106 с.
12. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / 2-ге вид., доп. перероб. Київ : ЦНЛ, 2004. 220 с.
13. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*, 2024. (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
14. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 224 с.
15. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*.

2021. Вип. 2 (12). С. 151–159. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3938/1/21.pdf>

16. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с. URL: <http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/konsyltyv.pdf>.

17. Латкіна С. А., Мешкова-Кравченко Н. В. Підприємницькі ризики в інноваційній діяльності підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор»*. Випуск 3-2 (46) 2018. С. 26–29.

URL: http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/06.pdf

18. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2017. 464 с.

19. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Генералов О. В. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності : підручник. Київ, 2018. 312 с.

20. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179>

21. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 224 с.

22. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. Випуск № 44, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

23. Останкова Л. Н., Шевченко Н. Ю. Аналіз моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. для студентів ВНЗ. 2017. 256 с.

24. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_O_GRO_R2018.pdf

25. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / 4-те вид., переробл. і доп. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

26. Пустовіт О. Г., Гладиш А. В., Бойко І. І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: Зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2023. № 3 (84). С. 66–76. DOI 10.31375/2226-1915-2023-3-66-76.

27. Рогач С. М., Герасимчук Н. А., Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : підручник (перевидання). Київ : ЦП «Компринт», 2020. 597 с.

Інформаційні ресурси

1. Законодавство України. URL: <http://www.rada.kiev.ua/>
2. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
3. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
5. Інформаційні ресурси у електронному репозиторії Національного

- університету водного господарства та природокористування. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/>
6. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека (м. Рівне, майдан Короленка, 6). URL: <http://www.lib.rv.ua/>
7. Розробка системи ISO: <https://atestor.ua/uk/services/iso-31010/>
8. The UNESCO Institute for Statistics (UIS) // UNESCO. URL: <http://uis.unesco.org/>
9. Standard & Poor's. URL: https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home
10. World Bank Open Data // World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/>
11. World Trade Organization (WTO) // World Trade Organization. URL: <http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=>
12. World Competitiveness Rankings. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2019/>