

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

Т.Б. ІГНАШКІНА, О.В. ГОНЧАРУК, А.С. КЕРБІКОВА

**ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ
І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ**

Частина I

Затверджено Вченою радою НМетАУ
як навчальний посібник
для студентів спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(бакалаврський рівень)

Протокол № 1 від 22.01.2021

Дніпро НМетАУ 2021

УДК 502.7:338

Ігнашкіна Т.Б., Гончарук О.В., Кербікова А.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Ч.І: Навчальний посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 106 с.

Присвячений розгляду сутнісної характеристики, технології прийняття й методичним основам розробки та обґрунтування господарських рішень.

Призначений для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (бакалаврський рівень). Також може бути корисним студентам інших економічних спеціальностей.

Іл. 11. Табл. 12. Бібліогр.: 46 найм.

Друкується за авторською редакцією.

Відповідальна за випуск С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.

Рецензенти: Вагонова О.Г., д-р екон. наук, проф.
(НТУ «Дніпровська політехніка»)
Вакульчик О.М., д-р екон. наук, проф.
(Університет митної справи та фінансів)

© Національна металургійна академія
України, 2021

© Ігнашкіна Т.Б., Гончарук О.В.,
Кербікова А.С., 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	с. 4
1 СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ...	6
1.1. Господарські рішення та їх види.....	6
1.2. Способи формалізації та реалізації господарських рішень.....	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ.....	19
2.1 Загальні засади процесу прийняття господарських рішень.....	19
2.2 Стилі та способи прийняття господарських рішень.....	23
2.3 Моделі та методи прийняття господарських рішень.....	25
2.3.1 Основні моделі прийняття рішень.....	25
2.3.2 Методи прийняття рішень та способи формування пріоритетів	31
2.4 Характер та умови прийняття господарських рішень.....	34
3 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ.....	42
3.1 Сутність поняття «методи розробки господарських рішень». Залежність вибору методу від характеристик рішення.....	42
3.2 Методи розробки рішень господарської діяльності.....	42
3.2.1 Аналітичні методи.....	44
3.2.2 Статистичні методи.....	46
3.2.3 Евристичні методи.....	47
3.2.4 Експертні методи.....	51
3.2.5 Математичні методи.....	53
4 ФІНАНСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ.....	57
4.1 Поняття і економічна сутність капіталу.....	57
4.2 Загальні положення фінансування господарських рішень. Способи залучення капіталу.....	59
4.3 Прогнозування структури джерел інвестування. Власні, позикові й залучені інвестиції.....	62
4.4 Моделі визначення вартості власного капіталу, позикового капіталу.	67
4.5 Середня зважена вартість капіталу.....	71
5 ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	74
5.1 Загальні положення про критерії та підходи до вибору оптимального рішення.....	75
5.2 Якість і ефективність господарських рішень.....	77
5.3 Оцінка економічної ефективності інвестиційних рішень.....	83
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» входить до циклу дисциплін фахової підготовки студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (бакалаврський рівень).

Метою вивчення дисципліни є ознайомлення студентів з технологією прийняття рішень, основами сучасної економічної ризикології та на основі набутої систематизованої інформації сформуванню комплексної системи знань і практичних навичок щодо обґрунтування господарських рішень із різним ступенем невизначеності та ризику.

Дисципліна має забезпечити набуття та розвиток наступних програмних **компетентностей**:

СК 2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

а) знати:

- сутнісну характеристику та технологію прийняття рішень господарської діяльності;
- методичні основи підготовки та оцінювання ефективності господарських рішень;
- критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та за умов ризику;
- поняття підприємницьких ризиків та їх якісне і кількісне оцінювання;
- основи ризик-менеджменту;
- напрями і методи регулювання та зниження ступеня ризику.

б) вміти:

- визначати вид та характеристику господарських рішень;
- використовувати різноманітні методи підготовки господарських рішень;
- оцінювати економічну ефективність рішень господарської діяльності підприємства;
- класифікувати ризики, виконувати їх якісне і кількісне оцінювання та розробляти напрями зниження ступеня ризику;
- знаходити оптимальне рішення в умовах невизначеності та ризику.

В результаті вивчення дисципліни студент має одержати наступні **програмні результати**:

РН 2. Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

РН 12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

Критерії успішності – отримання позитивної оцінки при виконанні контрольних робіт, що містять завдання у тестовій формі та розрахункові завдання.

Засоби діагностики успішності навчання – комплекти тестових та розрахункових завдань для контрольних робіт.

Зв'язок з іншими дисциплінами. Вивченню дисципліни «Економічне обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» передують такі тісно пов'язані з нею дисципліни: «Статистика», «Аналіз господарської діяльності», «Економіка підприємства», «Інформаційні системи і технології в управлінні».

Ефективне оволодіння цими знаннями та вміннями потребує систематичної самостійної роботи студентів при підготовці до лекцій, розв'язанні задач та проблемних ситуацій. Допомогти в цьому призначений навчальний посібник з дисципліни «Економічне обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків».

Навчальний посібник з даної дисципліни складається з двох частин.

У першій частині посібника викладено питання сутності, технології прийняття господарських рішень, методичні основи їх розробки, обґрунтування та фінансування (теми 1-5).

Друга частина посібника присвячена розгляду питань невизначеності та оцінювання ризиків, основ ризик-менеджменту (теми 6-13).

Для самостійного контролю засвоєння основних положень дисципліни в навчальному посібнику передбачено низку тестових завдань.

У підготовці навчального посібника (Частина 1) прийняли участь провідні викладачі кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня Національної металургійної академії України (НМетАУ) Гончарук О.В. (розділ 5), Ігнашкіна Т.Б. (розділи 1, 2), Кербікова А.С. (розділи 3, 4).

1 СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Господарювання, як відомо, це прийняття рішень про використання обмежених ресурсів на підприємстві.

Прийняття рішень повинно відповідати визначеним критеріям раціональності, а не бути наслідком випадку або емоцій. Крім того, воно повинно бути системно організоване і адекватне цілям.

Успішність процесу прийняття рішень залежить від багатьох чинників.

Після вивчення розділу Ви зможете:

- зрозуміти сутність господарського рішення і усвідомити його роль у функціонуванні сучасного підприємства;
- обґрунтувати вибір певного виду господарського рішення;
- з'ясувати умови розробки господарських рішень та визначити оптимальні форми їх вираження та реалізації.

1.1 Господарські рішення та їх види

Господарська діяльність, як відомо, передбачає створення продукції, товарів, послуг, робіт, тобто певного результату, що має цінність для споживача такого результату.

Згідно з Господарським кодексом України «метою господарської діяльності вважають досягнення економічних і соціальних результатів, насамперед, одержання прибутку».

Проте в сучасних умовах поширення принципів сталого розвитку мета господарської діяльності набуває більш широкого сенсу і полягає в задоволенні потреб стейкхолдерів, до складу яких слід віднести не тільки власників бізнесу як одержувачів прибутку, а й споживачів продукту, що виробляється, постачальників ресурсів, працівників підприємства та суспільство в цілому. В таких умовах організація господарської діяльності, яка б задовольняла своєю результативністю таке широке коло зацікавлених сторін, є складним завданням, що базується на врахуванні багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

З точки зору процесного підходу господарську діяльність можна представити як перетворення певних ресурсів на кінцевий результат у відповідності до встановлених планів, правил та процедур (рис. 1.1).

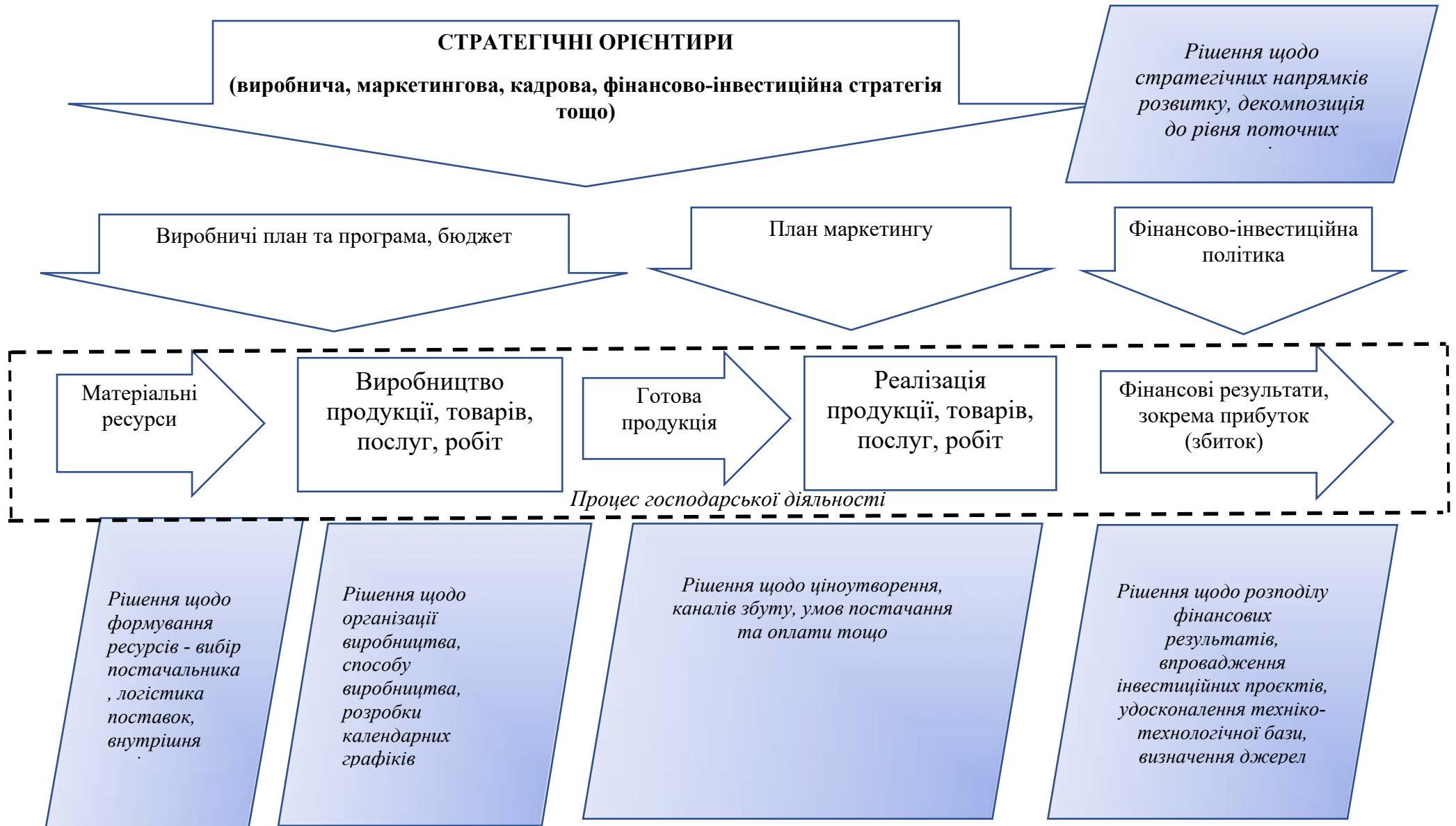
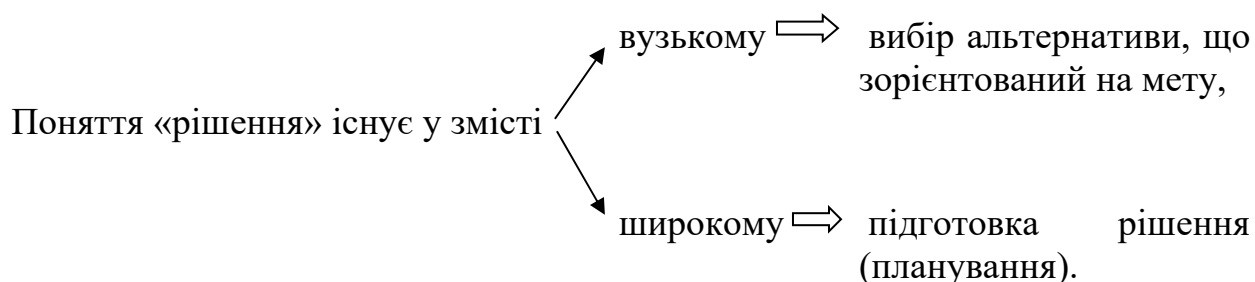


Рисунок 1.1- Процес господарської діяльності та прийняття господарських рішень

На рисунку представлена узагальнена схема та приклади управлінських рішень, що супроводжують процес здійснення господарської діяльності: від прийняття рішень про забезпечення суб'єкта господарювання необхідними ресурсами, включаючи рішення щодо організації виробничої діяльності, до формування рішень щодо використання результатів господарської діяльності.

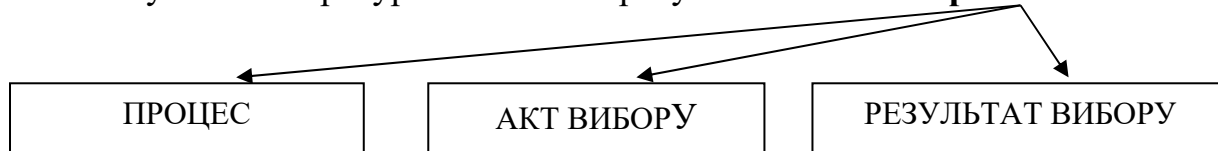
Слід зазначити, що склад управлінських рішень може бути різним відповідно до специфіки діяльності підприємства.

Розглянемо питання сутності рішення взагалі і, зокрема, господарського рішення.

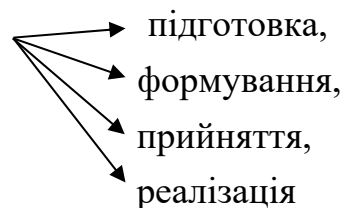


При рішеннях кожен раз мова йде про уявний процес переробки інформації для підготовки реальної дії.

У науковій літературі найчастіше розуміють поняття «**рішення**» як:



У разі, коли *рішення* розглядають як процес, то мають на увазі, що воно *відбувається у часі і здійснюється у декілька етапів*



та містить окремі, але тісно взаємопов'язані елементи:

- постановку мети,
- планування діяльності за кращою альтернативою її досягнення,
- розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення завдання,
- мотивацію чи спонукання до дій,
- координацію та регулювання процесу,
- облік і контроль виконаного.

У свою чергу, *етап прийняття рішень* можна розглядати як *акт вибору* особою за допомогою визначених правил.

Рішення як результат вибору – це розпорядження до дії (план роботи, варіант проекту).

Існування рішення передбачає наявність певних елементів, а саме:

- *суб'єкта*, що приймає рішення (менеджер, відділ, підприємство в цілому);
- *об'єкта* – виконавця рішення (підлеглий, відділ, підприємство в цілому);
- *предмета рішення*;
- *мети та причини розробки рішення* (рис. 1.2).

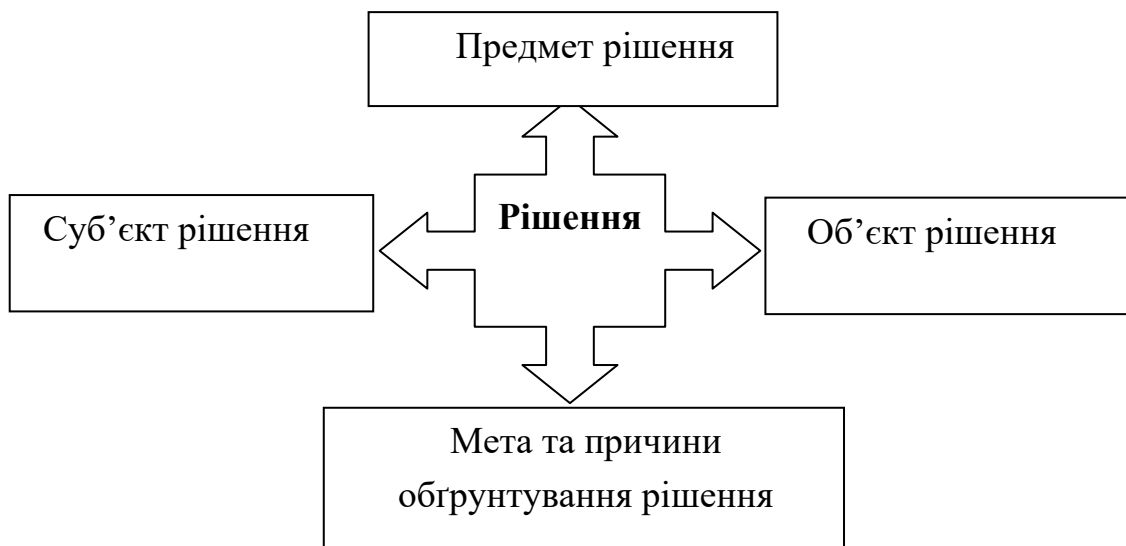
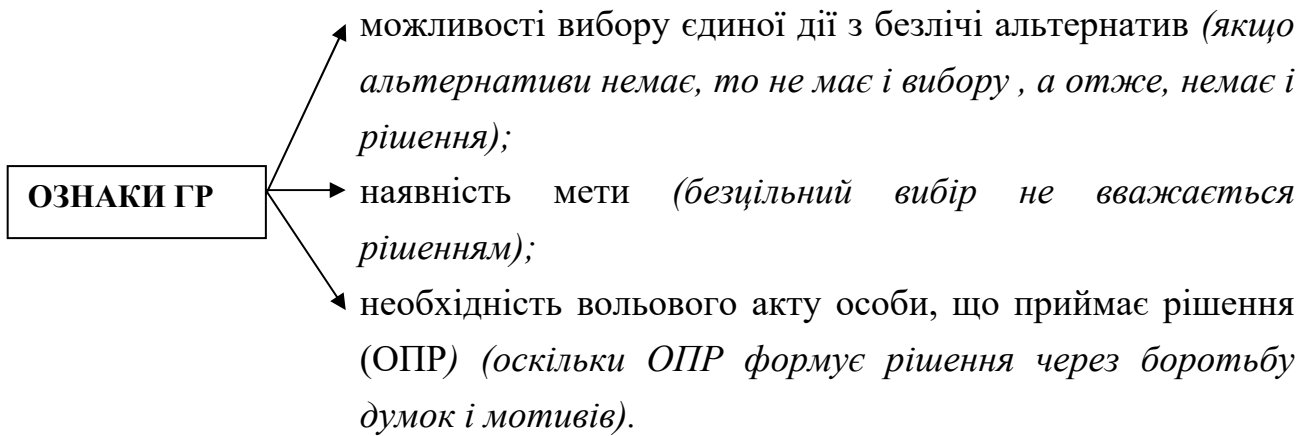


Рисунок 1.2 - Основні елементи рішення

На практиці проблема рішення характеризується, перш за все, тиском строків, нестачею кваліфікації чи інформації в осіб, що приймають рішення, або ж незгодою між ними, ненадійністю методів, які використовують при цьому, засиллям рутини.

Господарське рішення (ГР) – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства.



Господарські рішення мають місце в:

- управлінні процесами *всередині підприємства*;
- управлінні процесами *взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем*;
- безпосередньому управлінні підприємством.

Сутність господарських рішень проявляється у різних аспектах, котрі засвідчують вплив цих рішень на

- економічні,
 - організаційні,
 - правові,
 - технологічні
- інтереси підприємства.

Економічна сутність господарського рішення полягає в тому, що на розробку та реалізацію будь-якого господарського рішення необхідні фінансові, матеріальні й інші витрати. Звідси, кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна забезпечувати підприємству прямий чи опосередкований прибуток. Помилкове або не правильно сприйняте підлеглими господарське рішення може не тільки завдати підприємству збитків, але й призвести до банкрутства.

Організаційна сутність господарського рішення проявляється в тому, що для розробки, реалізації господарського рішення підприємство повинно мати:

- необхідний персонал;
- документи, котрі регламентують права, обов'язки, відповідальність підприємства та його працівників;
- налагоджену систему контролю;
- активну координацію роботи персоналу.

Соціальна сутність господарського рішення передбачає створення відповідного механізму управління персоналом задля узгодження його діяльності всередині колективу.

Правова сутність господарського рішення полягає в можливості здійснення певних заходів у рамках законодавчого поля (виходячи із законодавчих актів України, міжнародних зобов'язань, статутних та інших документів підприємства).

Технологічна сутність господарського рішення проявляється у можливості забезпечення персоналу, що здійснює розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними та інформаційними ресурсами.

На практиці використовують різні **види господарських рішень**, класифікація яких здійснюється за певними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікації господарських рішень [2-6]

Ознаки	Види господарських рішень
За об'єктом рішення	— орієнтовані на мету (постановочні) або на засоби; — структурні (грунтовні) або процесуальні (ситуаційні)
За ступенем невизначеності (повноти інформації)	— прийняті в умовах визначеності; — прийняті в умовах невизначеності; — прийняті в умовах ризику
За метою	— комерційні; — некомерційні
За типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань	— автоматичні (прийняті миттєво: питання - відповідь); — бліц-рішення (прийняті за кілька хвилин); — експрес-рішення (прийняті протягом кількох годин); — лонгіровані (вироблення рішень впродовж тижнів і місяців)
За сферою дії	— технічні (приймаються з приводу об'єктивних чинників діяльності: використання устаткування, технологій тощо); — економічні (пов'язані з витратами підприємства і зумовлені ними); — соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій)
За рівнем управління	— прийняті на вищому рівні; — прийняті на середньому рівні; — прийняті на нижчому рівні
За масштабністю	— комплексні; — часткові

Ознаки	Види господарських рішень
За організацією розробки	<ul style="list-style-type: none"> — колегіальні; — корпоративні; — індивідуальні; — змішані
За кількістю цілей	<ul style="list-style-type: none"> — одноцільові; — багатоцільові
За терміном дії	<ul style="list-style-type: none"> — стратегічні (розробляються на тривалий строк (5-10 років) з охопленням ключових елементів підприємства); — тактичні (розробляються на 1-3 роки з охопленням частини ключових елементів підприємства); — оперативні (короткострокові ГР, що розробляються у разі виникнення ситуацій, які заважають реалізації тактичних рішень)
За часом дії	<ul style="list-style-type: none"> — тривалої дії; — разові; — неперервної дії; — для розв'язання певних завдань
За ознакою управлінських функцій	<ul style="list-style-type: none"> — рішення функції планування; — рішення функції організаційної діяльності; — рішення функції мотивації учасників; — рішення функції контролю
За прогнозованою ефективністю	<ul style="list-style-type: none"> — ординарні (ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятним для даної галузі, напряму діяльності); — синергічні (ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату різко зростає); — асинергічні (у разі непропорційного зниження ефективності)
За ознакою врахування або неврахування зміни умов реалізації рішення	<ul style="list-style-type: none"> — гнучкі (під час прийняття рішень передбачають різні варіанти дій залежно від умов); — жорсткі (мають єдиний варіант реалізації за будь-яких умов)
За тривалістю періоду реалізації	<ul style="list-style-type: none"> — довгострокові (понад 5 років); — середньострокові (від 1 до 5 років); — короткострокові (до 1 року)
За рівнем прийняття	<ul style="list-style-type: none"> — рішення організації в цілому; — рішення структурних підрозділів; — рішення функціональних служб; — рішення окремих працівників
За ступенем обов'язковості виконання	<ul style="list-style-type: none"> — директивні; — рекомендаційні; — орієнтаційні
За характером прийняття	<ul style="list-style-type: none"> — вибіркові (стосуються одного чи кількох близьких аспектів проблеми); — систематичні (охоплюють проблему в цілому)
За способом прийняття	<ul style="list-style-type: none"> — консультативні особа, що приймає ГР остаточно, радиться з підлеглими або експертами, а потім, з

Ознаки	Види господарських рішень
	<ul style="list-style-type: none"> — урахуванням висловлених рекомендацій, робить власний вибір); — спільні (приймаються за умови взаємної згоди всіх учасників на основі консенсусу); — парламентські (приймаються за умови взаємної згоди більшості учасників)
З погляду принципового підходу до варіантності	<ul style="list-style-type: none"> — безальтернативні (коли все зрозуміло і є тільки один вихід); — бінарні (мають на увазі альтернативу); — багатоваріантні (є можливість вибору з великої кількості способів дії); — інноваційні (приймаються на основі штучного комбінування окремих найбільш придатних і несуперечних один одному характеристик тих рішень, що були в цілому відхилені)
За ступенем унікальності	<ul style="list-style-type: none"> — рутинні; — нетворчі; — творчі (унікальні)
За залежністю чи незалежністю	<ul style="list-style-type: none"> — автономні; — доповнюючі
За стадією життєвого циклу товару	<ul style="list-style-type: none"> — рішення на стадії НДДКР; — рішення на стадії виробництва; — тощо
За функціональною спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> — розроблені для здійснення планових заходів на підприємстві, у підрозділах; — спрямовані на розв'язання організаційних проблем функціонування підприємства; — розроблені за різними аспектами діяльності працівників підприємства; — координаційні; — контрольні; — інформативні; — регульовальні
За домінуючим образом мислення	<ul style="list-style-type: none"> — дискурсивні (обдумані); — інтуїтивні (спонтанні)
За напрямом вирішення	<ul style="list-style-type: none"> — приймаються всередині підприємства як системи; — рішення, що виходять за межі підприємства
За широтою охоплення	<ul style="list-style-type: none"> — загальні (стосуються однакових проблем усіх або декількох підрозділів підприємства); — спеціальні (стосуються вузьких проблем одного підрозділу чи групи працівників)
З погляду зумовленості	<ul style="list-style-type: none"> — запрограмовані (приймаються в стандартних регулярно повторюваних ситуаціях); — незапрограмовані (приймаються в неординарних обставинах і вимагають індивідуального творчого підходу)
За ступенем складності	<ul style="list-style-type: none"> — стандартні; — нестандартні
За глибиною дії	<ul style="list-style-type: none"> — однорівневі; — багаторівневі

Ознаки	Види господарських рішень
За компетентністю	— на основі здорового глузду; — професіональні
За складністю реалізації	— прості (реалізуються для виконання однієї дії); — процесні (реалізуються для виконання деякої сукупності взаємопов'язаних дій)
За можливістю передачі рішення	— рішення, що можуть бути передані; — рішення, які не можуть бути передані
За родом процесу прийняття рішення	— об'єднані рішення; — рішення, що приймаються послідовно

За результатами емпіричного дослідження (Німеччина, 1983 р.) для типізації господарських рішень частіш за все слід використовувати наступні критерії: значимість; рідкісність; характер прецедентності; потреба у негайності; свобода дій в оформленні. Виходячи з цього, існують такі **види господарських рішень**:

1) ситуаційні, рутинні, відомчі;

2) інноваційні та визначальні;

3) рішення середньої складності, а саме:

а) поточні визначення області (часті, безпрецедентні, з нормальними строками);

б) рішення при стресі або під натиском стресу:

- термінові корегування планів (часті, мала свобода дій в оформленні, без впливу прецедентів);

- перешкоди / складності (одноразові складні оформлення, прецедент);

в) рішення у виключних випадках:

- однопроблемні випадкові рішення (без впливу прецедентів);

- прецедентні рішення (в яких проступають інші рішення);

г) рішення за найважливішими напрямками політики підприємства (велике значення, більша свобода дій в оформленні, зростаючий вплив прецедентів, нормальні строки).

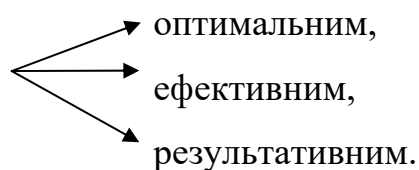
Таким чином, на даний момент не існує чіткої та сталої класифікації господарських рішень. У той же час її необхідність зумовлена потребою у визначеності термінологічного апарату, виборі оптимальних методів прийняття й обґрунтування господарських рішень.

Кожне господарське рішення повинне відповідати певним вимогам, перелік яких наведено в табл. 1.2).

Вимоги до господарських рішень та умови їх досягнення [21]

Вимоги до господарських рішень	Умови досягнення
Відповідність чинному законодавству та статутним документам підприємства	Контроль з боку юриста, референта
Вчасність (не можна поспішати або запізнюватися)	Знання та інтуїція керівника
Наявність чіткої цільової спрямованості та адресності	Формування та доведення цілей, строків виконання до кожного працівника
Відсутність у тексті рішення суперечностей самому собі або раніш реалізованим господарським рішенням	Контроль з боку юриста, референта
Організаційна виконуваність	Висновок експертів або спеціалістів
Наявність параметрів для зовнішнього або внутрішнього контролю виконання господарських рішень	Складання робочих документів
Урахування можливих негативних наслідків в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах у разі реалізації рішення	Висновок зовнішніх експертів
Наявність у керівників відповідних повноважень для реалізації господарських рішень	Впровадження посадових інструкцій та положень про відділи та служби
Наявність можливостей обґрунтування позитивних результатів	Низка розрахунків та припущень

Будь-яке господарське рішення має бути



Оптимальне господарське рішення – найкраще рішення відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності.

Ефективне господарське рішення – рішення, що призводить до потрібних та дійових результатів.

Результативне господарське рішення – рішення, реалізація якого призводить до остаточних результатів.

1.2 Способи формалізації та реалізації господарських рішень

Прийняття певного господарського рішення передбачає визначення оптимальних форм його вираження та реалізації. Залежно від умов розробки господарських рішень використовують різні форми їх використання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні форми вираження господарських рішень [21]

Форма вираження	Визначення
Акт	Рішення широкого кола державних і суспільних організацій, може мати міжнародний характер
Акцепт	Рішення щодо прийому пропозицій про ускладнення угод на запропонованих в оферті умовах
Бюлетень	Рішення керівника щодо короткого повідомлення підлеглих про стан справ; суспільне значення
Вказівка	Рішення методичного, технологічного характеру, яке реалізується у формі настанов та роз'яснень
Декларація	Урочиста програмна заява керівника
Договір	Рішення щодо проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань у комерційних та некомерційних сферах діяльності
Закон	Рішення державної влади, яке має загальнообов'язковий характер
Заява	Офіційна заява керівника найвищого рангу
Повідомлення про зміну	Рішення щодо суттєвих змін у будь-якій діяльності
Інструкція	Рішення, що встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії
Кодекс	Збірка законів
Концепція	Система поглядів керівника, відображена в будь-якому документі
Модель (процесу чи явища)	Рішення, що завдяки певним елементам і зв'язкам із визначеною точністю відтворює реальні процеси чи події
Наказ	Нормативний документ – рішення керівника підприємства або його великого підрозділу, обов'язкове для виконання
Норма	Чинний закон держави, порядок дій в будь-якій галузі, наприклад, норма права, норма поведінки
Огляд	Стисла інформація стосовно якихось процесів або явищ
Оферта	Рішення комерційного характеру з пропозицією укласти угоду на вказаних умовах. Оферта й акцепт складають контракт
Перелік	Інформація, класифікована в якомусь порядку
План	Рішення, що відображає цілі та конкретні завдання діяльності, засоби, методи та час їх реалізації
Положення	Рішення, яке включає певний набір законів, правил та інструкцій, котрі регламентують певний вид діяльності
Порядок	Документ щодо доцільної розстановки об'єктів раціональної

Форма вираження	Визначення
	діяльності
Постанова	Колективне або індивідуальне рішення вищого органу влади для будь-якого підприємства; статус постанови переважає статус наказу
Правила	Рішення з урахуванням традицій підприємства, у формі набору сталих норм поведінки й діяльності певних груп працівників
Прейскурант	Довідник, який включає ціни або тарифи на товари чи послуги
Прес-реліз	Спеціальний бюлетень для термінової публікації в засобах масової інформації, який формується урядовими установами, міжнародними організаціями та прес-бюро
Протокол	Рішення, що відображають будь-які події
Розпорядження	Рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями щодо питань технології, організації праці та техніки безпеки
Статут	Набір правил, що регулюють діяльність підприємства
Угода	Рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності
Указ	Рішення глави держави, що затверджене парламентом (має силу закону)

Реалізація господарських рішень, що прийняті суб'єктом господарювання, також може відбуватися у різних **формах**:

- **ділова бесіда** (спеціально організована керівником зустріч з підлеглими або їх групою для обміну думками за заздалегідь обумовленою тематикою, яка актуальна для підприємства);
- **ділова гра** (спеціально організована інтенсивна діяльність робітників з підготовки та реалізації господарських рішень на основі імітаційних моделей реальних процесів);
- **засідання** (вузькопрофесійна нарада для розв'язання головним чином організаційних питань);
- **звіт** (рішення фахівця щодо результатів індивідуальної або колективної роботи з реалізації господарських рішень);
- **методика** (сукупність методів для професійного виконання будь-якої діяльності);
- **навчання** (ділова бесіда; проводиться керівником для надання новітніх знань або інформації стосовно виконання будь-якої діяльності);

- **нарада** (колективна ділова бесіда; проводиться керівником для оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією та накопиченим досвідом стосовно здійснення важливих господарських рішень);
- **настанова** (ділова бесіда; проводиться керівником і має на меті навчити, передати досвід щодо успішного виконання господарських рішень);
- **особистий приклад** (дії керівництва у сфері підпорядкування, заздалегідь підготовленим сценарієм, для розвитку у підлеглих ефекту наслідування авторитетам у техніці здійснення господарських рішень);
- **порада** (ділова бесіда; проводиться керівником для того, щоб поділитися власними поглядами з виконавцями господарських рішень щодо його виконання);
- **примушування** (ділова бесіда; ведеться керівником у вигляді погроз або підвищення платні для спонукання працівника до виконання господарських рішень);
- **рекомендаційний лист** (рішення авторитетного спеціаліста поручитися за будь-яку людину, підприємство або діяльність перед потенційним роботодавцем, постачальником чи споживачем);
- **роз'яснення** (ділова бесіда; проводиться керівником і має на меті пояснити, зробити більш зрозумілим суть і склад господарських рішень).

Існують різні сполучення форм розробки та реалізації господарських рішень, як більш, так і менш поширені.

Критеріями, за допомогою яких може бути оцінена ефективність впливу на процес вибору форм реалізації господарських рішень, є перш за все:

- користь рішення (особливо покращення результатів, що досягаються);
- фінансовий бік рішення (насамперед, суми економії на персоналі, матеріалах, службових витратах, що з'являються при використанні рішення);
- задоволеність тих, хто приймає господарські рішення;
- кількість і якість рішень;
- час процесу використання рішення;
- впровадження необхідних допоміжних ефектів, що супроводжують рішення;
- допустимість активізації рішення.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Загальні засади процесу прийняття господарських рішень

На відміну від рішень, що приймаються повсякденно кожною людиною у приватному житті, прийняття господарських рішень носить більш систематизований характер, оскільки вони впливають на весь колектив підприємства та ефективність його діяльності.

Прийняти рішення – означає обрати одну з можливих альтернатив на підставі тих чи інших критеріїв, обґрунтувань, суджень.

При всьому розмаїтті рішень, класифікацію яких було розглянуто раніше, існує певна послідовність дій, які передують їх прийняттю. Тобто мова йде про процес прийняття господарських рішень. При цьому повинно розглядати перш за все *раціональні рішення*, тобто такі, що обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, на відміну від інтуїтивних рішень і рішень, заснованих на судженнях. Нагадаємо з теорії менеджменту, що інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він вірний, а рішення, засновані на судженнях, – це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом (більш детально див. у розд. 2.4).

Процес прийняття рішень – це комплекс процесів інтелектуальної діяльності керівника й апарата управління, підкріплений доцільною організацією, науково обґрунтованими технологіями.

Елементами процесу прийняття рішень є (рис. 2.1):

- ✓ мета;
- ✓ суб'єкт, що приймає рішення;
- ✓ альтернативні варіанти рішення;
- ✓ критерії вибору;
- ✓ умови;
- ✓ результати.

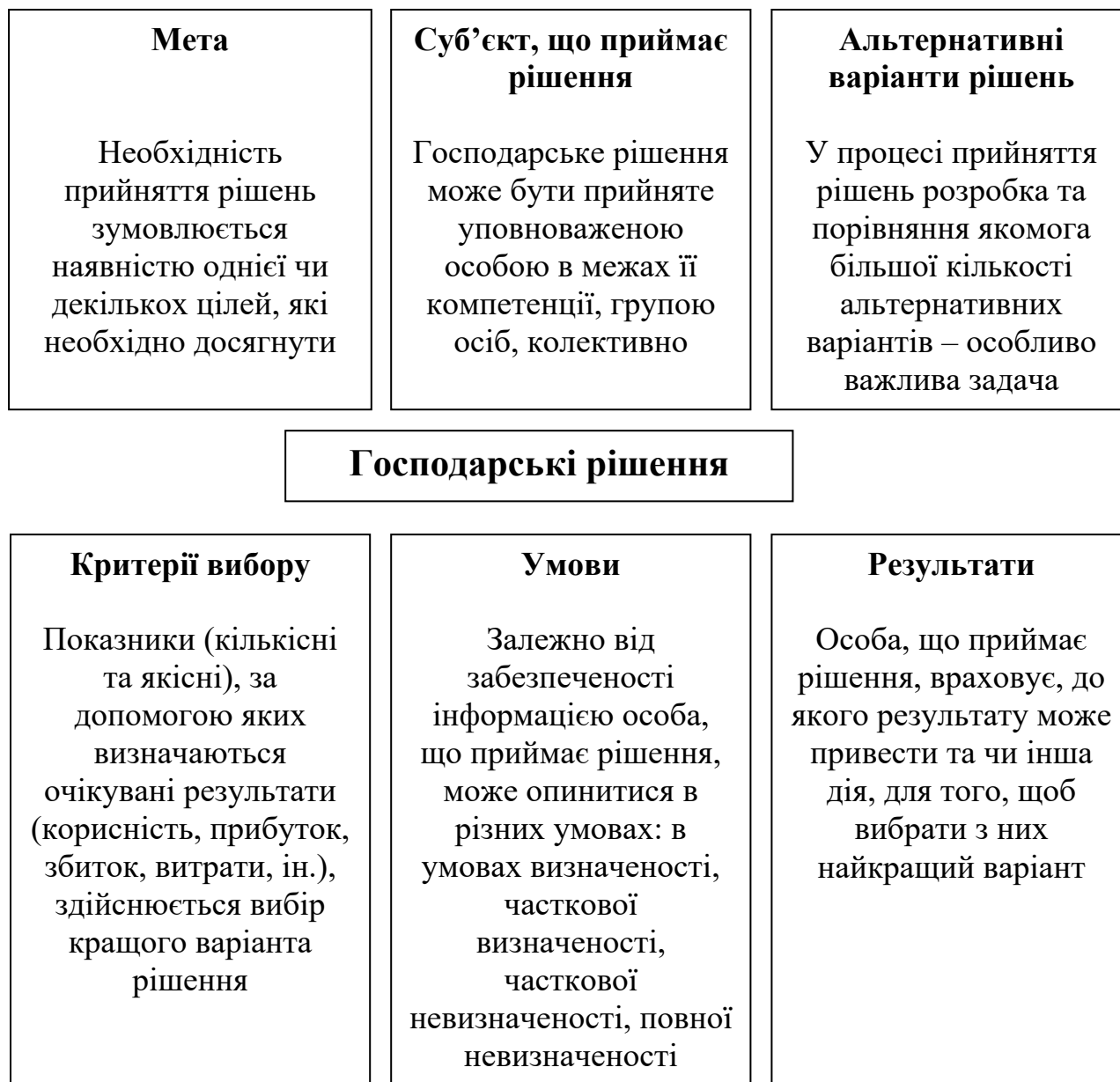


Рисунок 2.1- Елементи процесу прийняття рішень [10].

Усю сукупність послідовних дій, пов'язаних з розробкою, прийняттям та реалізацією господарських рішень, можна згрупувати у наступні етапи (табл. 2.1), хоча потрібно відмітити, що на сьогодні загальноприйнятої технології розробки та прийняття рішень не існує.

Перші чотири етапи характеризують власно процес прийняття рішень. Проте цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Це означає, що процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи, а отже існує певний процес реалізації і оцінки результатів рішення (п'ятий етап в табл. 2.1).

Етапи та процедури процесу прийняття рішень [5,6]

Етапи	Процедури
1. Діагностика проблеми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення симптомів ускладнень, існуючих можливостей 2. Визначення проблем на основі встановлених симптомів 3. Збір і аналіз необхідної інформації 4. Опис проблемної ситуації
2. Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення переліку обмежень та їх сутності з метою подальшого врахування на наступному етапі 2. Визначення та формулювання критеріїв прийняття рішень
3. Виявлення альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення всіх можливих дій, які були б здатні усунути причини проблем 2. Формування початкового списку найбільш бажаних альтернатив
4. Оцінка альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення методичних підходів до оцінки альтернатив 2. Виявлення переваг і недоліків кожної з альтернатив, що є в списку 3. Визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення 4. Оцінка можливих наслідків
5. Остаточний вибір	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір альтернативи з найбільш прийнятними загальними наслідками
6. Реалізація	<ol style="list-style-type: none"> 1. План реалізації обраного рішення 2. Контроль ходу реалізації рішення 3. Оцінка розв'язання проблеми та виникнення нової ситуації

Наведемо деякі коментарі до етапів та процедур, наданих в табл. 2.1.

На етапі діагностування проблеми перш за все важливо усвідомити та встановити симптоми ускладнень. При цьому потрібно глибоко проникнути в суть питання, запобігаючи прискорених дій щодо усунення симптомів, до чого часто вдаються деякі керівники підприємств. Такий підхід допомагає точніше визначити в загальному вигляді проблему, а, отже, й скоротити кількість факторів, які слід враховувати в подальшому управлінні. Що стосується необхідної інформації, то потрібно збирати і аналізувати внутрішню (власно по підприємству) і зовнішню інформацію (за межами підприємства). Таку інформацію можна отримувати як за допомогою формальних методів (наприклад, аналіз ринків, фінансового стану підприємства, опитування робітників підприємства, залучення консультантів), так і неформальних методів

(наприклад, власні спостереження, бесіди зі співробітниками підприємства про становище, що склалося). Збільшення ж кількості інформації не обов'язково підвищує якість рішення, тому доцільно збирати тільки релевантну інформацію, тобто таку, що безпосередньо відноситься до конкретного питання.

На етапі формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, потрібно перш за все виходити з оцінки реалістичності тих чи інших рішень. За різними причинами (недостатня ресурсна база, законодавство та ін.) можливі рішення проблем можуть бути нереалістичними, наслідком яких є значна втрата часу, ускладнення, а не рішення проблеми. Щоб запобігти цьому, необхідно глибоко усвідомити суть обмежень, і тільки потім виявляти альтернативи. Обмеження варіюються і залежать від ситуації, конкретних керівників. До загальних обмежень, зокрема, можна віднести обмеженість коштів, недостатність робітників необхідної кваліфікації, неспроможність придбати ресурси за прийнятними цінами, потреба в дорогій технології, гостра конкуренція, зменшення повноважень членів колективу підприємства. Звичайно, кількість обмежень для великого підприємства менша, ніж у невеликих підприємств.

Окрім формулювання обмежень, потрібно розробити критерії прийняття рішень, тобто визначити стандарти, за якими будуть оцінюватись альтернативні варіанти вибору.

На етапі виявлення альтернатив формується набір альтернативних рішень проблеми, куди найчастіше для серйозного розгляду включаються в обмеженій кількості найбільш бажані з них. Виявлення всіх можливих дій, що допомогли б усунути проблемні питання, як правило, не здійснюється, оскільки для цього, по-перше, потрібні високий рівень знань керівників, наявність у них вільного часу для формулювання кожної без виключення альтернативи, що на практиці зустрічається не так часто; по-друге, велика кількість альтернатив, навіть якщо вони реалістичні, ускладнює їх аналіз і веде до плутанини.

На етапі оцінки альтернатив, керуючись сформульованими на другому етапі критеріями прийняття рішень, здійснюється попередня порівняльна оцінка альтернатив шляхом визначення переваг і недоліків кожної з них, можливих наслідків їх реалізації. Така оцінка є прогноною, а, отже, визначається ймовірність здійснення кожного можливого рішення, враховуючи

ступінь невизначеності або ризику, про що буде йти мова в подальших темах дисципліни.

На етапі остаточного вибору за умови правильного визначення проблеми, глибокого аналізу і оцінки альтернативних рішень, вибір останніх не викликає ускладнень. У випадках великої складності проблеми, внаслідок чого необхідно приймати багато компромісів, суб'єктивності інформації і аналізу може статися так, що жодна з альтернатив не буде найкращим вибором. В такому разі головна роль належить судженню і досвіду.

На етапі реалізації для забезпечення ефективності здійснення рішень, підтримки його співробітниками підприємства, необхідно привести в дію всі управлінські функції, зокрема, організаційну і мотиваційну. Важливим моментом при цьому є безпосередня участь співробітників в процесі прийняття рішень. Не виключається й одноосібне прийняття рішення керівником підприємства. Після того, як рішення почало реалізовуватись, для визначення відповідності фактичних результатів запланованим потрібно встановити зворотній зв'язок, забезпечивши тим самим надходження даних про стан виконання рішення. Це надасть можливість керівникові своєчасно скорегувати його, попередити негативні наслідки. Основні вимоги до реалізації прийнятого рішення наступні: практичне застосування, економічність (ефект досягається завдяки реалізації прийнятого рішення), достатня точність що гарантує відповідність отриманого результату очікуваному, надійність (не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком).

Виконання зазначених процедур дає можливість забезпечити необхідну обґрунтованість і надійність того чи іншого рішення.

2.2. Стилї та способи прийняття господарських рішень

Згідно з Д. Дерлоу моделі прийняття рішень відрізняються за способом мислення та терпимістю до двозначності [7]. Так, одні керівні особи при прийнятті рішень спираються на логічність і раціональність, при цьому послідовно опрацьовуючи інформацію, інші мислять творчо, покладаються на власну інтуїцію. Щодо ставлення до двозначності, то одні керівники прагнуть мінімізувати її, демонструючи послідовність і порядок прийняття рішень. Інших не лякає високий ступінь невизначеності і вони спроможні одночасно

розглядати значну кількість ідей. Врахування цих двох моментів дозволяє виділити **чотири стилі у прийнятті рішень**: директивний, аналітичний, концептуальний, біхевіористичний.

Директивний стиль характеризується незначною терпимістю до двозначності та раціональним способом мислення. Особам такого типу притаманні логічність та ефективність дій, прийняття переважно швидких рішень, зосередження на короткому часовому періоді.

Аналітичний стиль передбачає високу терпимість до двозначності, доповнену раціональним способом мислення. Для осіб такого типу характерне ретельне дослідження численних альтернативних варіантів.

Концептуальний стиль звичайно використовують особи, що приймають рішення (ОПР). Вони мають широкий світогляд, здатність досліджувати численні альтернативи, орієнтуючись при цьому на довготерміновому періоді.

Біхевіористичний стиль притаманний керівним особам, що мислять інтуїтивно та відрізняються низькою терпимістю.

Існують **три способи прийняття господарських рішень** керівником:

- 1) самостійне прийняття рішення;
- 2) прийняття рішення після консультацій з іншими;
- 3) рішення приймається групою, одним з членів якої виступає керівник.

Особливий інтерес представляє груповий спосіб прийняття рішення. Це обумовлено тим, що при залученні до процесу співробітників (5-15 членів), кого ці рішення безпосередньо стосуються, підвищується готовність усвідомлено виконувати ці рішення, а відповідно, й досягається більш висока ефективність їх реалізації. Групи найкраще формувати для прийняття рішень, коли особливо важлива точність. У подібних випадках використовуються вміння і досвід учасників, що не завжди притаманно одній особі.

Переваги групового способу прийняття рішень:

- можливість використання накопиченого досвіду та врахування різних поглядів;
- полегшення координації роботи та поліпшення комунікацій;
- розширення спектру альтернатив, що розглядаються, розширення обсягу використовуваної інформації;
- посилення сприйняття рішень;
- зміцнення легітимності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова література

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

10. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Н.В. Чорноморченко, І.С. Іванова, Н.С. Приймак. Київ : Магнолія-2006, 2016. 257 с.

Додаткова література

11. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури : навчальний посібник / Горбаченко С.А., Карпов В.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.

12. Березін О.В. Управління проектами : навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. Суми : Університетська книга, 2014. 272 с.

13. Гаєвська Л. М. Підприємницька діяльність : підручник / Л.М. Гаєвська, О.І. Марченко ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України Ірпінь, 2019. 500 с. - (Серія «Податкова та митна справа в Україні»).

14. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О. П. Гребельник. - 5-те вид., перероб. та допов. ; Університет ДФС України. Ірпінь: 2019. 410 с. - (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 128).

15. Економічна діагностика: навч. посібник / В.В. Атюшкіна, Я.В.Бурко, Р.А. Галгаш. К.: Аграр Медиа Груп, 2018. 234 с.

16. Економіка і підприємництво, менеджмент : навчальний посібник.- 2-ге вид., стереотипне / [С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук та ін.]. - Київ: ЦП «Компринт», 2018. 722 с.

17. Економіка підприємства : навчальний посіб. для студентів закл. вищ. освіти / Н.М. Колпаченко, Ю.А. Сайчук, В.К. Аветісян та ін. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.

18. Економіка підприємства : навчальний посібник /Л.О.Болтянська , Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак.-Херсон: ОЛДПЛЮС, 2015. 668с.

19. Економіка підприємства : магістерський курс : навчальний посібник / за ред. проф. А.І. Яковлева, доц. Ларки Л.С. Харків : НТУ «ХП», 2018. 516 с.

20. Економіка підприємства : навч. посібник / уклад. Н.В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К.В. Пічик. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с.
21. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / [Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої, канд. екон. наук Я.М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
22. Зловживання на ринку капіталів : економіко-правові аспекти / За ред. О.Г. Кошового, д. ю. н., проф. В. М. Тертишника, д. е. н., проф. Н.М. Шелудько. Дніпро : ЛПРА, 2019. 532 с.
23. Мороз В.М. Ризик-менеджмент: навч. посібник / В.М. Мороз, С.А. Мороз ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХП», 2018. 139 с.
24. Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / Артеменко Л.П., Луценко І.С., Пермінова С.О., Пічугіна М.А., Чупріна М.О. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 320 с.
25. Основи підприємництва : підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.] ; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
26. Оцінка бізнесу та його складових : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 - Економіка / Е.І. Цибульська. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 364 с.
27. Сорока П.М., Сорока Б.П. Аналіз, моделювання та управління ризиками : Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2015. 270 с.
28. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс] : навч. посібник / А.М. Колот, Г.О. Швиданенко, та ін. - К. : КНЕУ, 2017. 311 с.
29. Підприємництво : підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.
30. Підприємництво : підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. 228 с.

31. Підприємницька діяльність та економіка підприємства : навч. посібник / С.Б. Довбня, Т.Б. Ігнашкіна, А.Б. Педько та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Б. Довбні Д.: ЛПРА, 2016. 440 с.
32. Прогнозування та макроекономічне планування. Частина І: навчальний посібник / Т.В. Гулик, А.С. Кербікова, М.М. Хитько, Є.А. Дрофа. Дніпро: НМетАУ, 2018. 122 с.
33. Прогнозування та макроекономічне планування. Частина ІІ: навчальний посібник./ Гулик Т.В., Малюк О.С., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. - Дніпро: НМетАУ, 2018. 156 с.
34. Проектний аналіз : навч. посібник / Т.Б. Ігнашкіна, О.В. Гончарук. Дніпро: НМетАУ, 2017. 226 с.
35. Проектний аналіз : навч. посібник / Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
36. Стешенко О.Д. Ризикологія : навчальний посібник / О.Д. Стешенко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
37. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств : теорія, методи, практика: монографія / І.В. Бабій Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-3», 2018. 343 с.
38. Технічні ризики. Теорія та практикум : навчальний посібник для студентів спеціальності 141 «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка» спеціалізацій: «Інжиніринг електротехнічних комплексів», «Електромеханічні та мехатронні системи енергоємних виробництв» / О.М. Терентьєв, С.В. Зайченко, А.Й. Клещов, Н.А. Шевчук. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 160 с.
39. Управління економічними ризиками підприємств : навч. посіб. / О.В. Балуєва, І.В. Моргачов, О.В. Корнілова. Кременчук : ПП Щербатих О.В., 2020. 288 с.
40. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник / М.П. Денисенко, В.А. Панченко, О.І. Шапоренко, В.І. Федорак. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 384 с.
41. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / С.Е. Кучіна, О.М. Кітченко, С.В. Чернобровкіна Харків : НТУ «ХП», 2021. 227 с.

42. Управління ризиками у підприємстві : навчальний посібник / І.М. Посохов. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с.
43. Управління митними ризиками : теорія та практика : моногр. / за заг. ред. І.В. Несторишена та В.А. Туржанського ; Держ. фіскальна служба України, Ун-т держ. фіскальної служби України [та ін.]. Ірпінь-Хмельницький, 2018. 302 с. - (Серія : Податкова та митна справа в Україні).
44. Управління проектами та ризиками : навчальний посібник / О.І. Яковенко. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
45. Фінансовий менеджмент : підручник / [А.М. Поддєрьогін, Н.Д. Бабяк М.Д. Білик та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. - 2-ге вид., перероб. Київ : КНЕУ, 2017. 534с.
46. Шклярук С.Г. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. / С.Г. Шклярук. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с.

Інформаційні ресурси

47. Верховна рада України. Офіційний сайт. URL: <http://www.rada.gov.ua>
48. Урядовий портал. Офіційний сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
49. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>
50. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <http://www.mof.gov.ua>
51. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua>
52. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
53. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України Офіційний сайт. URL: www.smida.gov.ua/emitents
54. Global Institute for Risk Management Standards. URL: <http://g31000.org/>
55. Federation of european risk management associations. URL: [ferma ua](http://ferma.ua)

Навчальне видання

Ігнашкіна Тетяна Борисівна
Гончарук Ольга Валеріївна
Кербікова Алла Степанівна

ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ
І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ
Навчальний посібник

Тем. план 2021, поз. 163

Підписано до друку 02.06.2021. Формат 60x84 1/16. Папір друк.
Друк плоский.

Облік.-вид. арк. 6,24. Умов. друк. арк. 6,15. Замовлення № 118.

Національна металургійна академія України
49005, м. Дніпро, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ