

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА КІБЕРБЕЗПЕКИ

Куклінова Т.В.

ПРАКТИКУМ
з дисципліни
«РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність ДЗ
«Менеджмент» / 073 «Менеджмент»

ОДЕСА 2025

УДК 65.011/3(075.8)
М80

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № від 2024 року)*

Автори:

Куклінова Тетяна Вікторівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія», ORCID: 0000-0002-1370-2883

Рецензенти:

Ольвінська Юлія Олегівна – завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, кандидат економічних наук, доцент

Слободянюк Ольга Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»

Практикум з дисципліни «Ризик менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D3 «Менеджмент» / 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / Т.В.Куклінова; кафедра кібербезпеки НУ «Одеська юридична академія». - Одеса, 2025. - 31 с.

Практикум з дисципліни «Ризик менеджмент» спрямований на формування розуміння принципів і методів управління ризиками в діяльності підприємства, а також розвиток практичних навичок з їх ідентифікації, оцінки та мінімізації. Здобувачі виконують завдання, що дозволяють аналізувати ризикові ситуації, будувати карти ризиків та розробляти стратегії реагування. Крім теоретичних знань, учасники будуть залучені до вирішення реальних кейсів і практичних завдань, що допоможе їм опанувати інструментами управління ризиками. Практичний характер курсу забезпечить отримання досвіду, який можна буде застосувати у професійній діяльності та прийнятті управлінських рішень.

УДК 65.011/3(075.8)
М80

©

©Національний університет «Одеська юридична академія»

ЗМІСТ

Стор.

Вступ	
Тема 1	Поняття, сутність і зміст ризик-менеджменту.....5
Тема 2	Закони і принципи ризик-менеджменту.....7
Тема 3	Методологія ризик-менеджменту.....10
Тема 4	Стратегія ризик-менеджменту.....14
Тема 5	Зовнішні і ризики17
Тема 6	Внутрішні адміністративні ризики20
Тема 7	Цифрові інструменти та технології управління ризиками.....27
Рекомендований перелік джерел.....	28

ВСТУП

Дисципліна «Ризик-менеджмент» дозволяє вивчити основи ідентифікації, оцінки та управління ризиками в діяльності підприємств та організацій. Вона сприяє формуванню навичок аналізу потенційних загроз, розробки стратегій мінімізації ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки цій дисципліні здобувачі освоюють методи управління фінансовими, операційними, кадровими та організаційними ризиками, що допомагає забезпечити стабільність і ефективність роботи підприємства. Здобувачі отримують знання, що допомагають адаптувати діяльність підприємства до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Метою розробки практикуму є закріплення та поглиблення теоретичних знань здобувачів у сфері управління ризиками та формування практичних навичок самостійної роботи з навчальною, науковою та спеціальною літературою. Під час виконання завдань здобувач повинен вивчати літературні джерела, користуватися матеріалами, наведеними у списку літератури, та застосовувати набуті знання для вирішення конкретних кейсів і практичних задач.

У дисципліні «Ризик-менеджмент» розглядаються теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління ризиками на підприємстві. Особлива увага приділяється цифровим та аналітичним інструментам, методам оцінки й мінімізації ризиків, формуванню системи внутрішнього контролю та стратегічному плануванню для забезпечення стабільної і ефективної діяльності організації. Під час навчання застосовуються різноманітні методи: лекції, практичні заняття (з використанням кейс-методу, моделювання бізнес-процесів, презентацій), консультації, самостійна робота, дискусії, а також групова робота в командах та інші інтерактивні форми.

Практикум складено відповідно до програми навчальної дисципліни та розроблено на основі вимог галузевого стандарту вищої освіти й освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого рівня навчання.

Тема 1. Поняття, сутність і зміст ризик-менеджменту.

Практичне заняття 1

Мета практичного заняття на тему «Поняття, сутність і зміст ризик-менеджменту» полягає в тому, щоб сформувати у здобувачів цілісне уявлення про природу ризику в економічній діяльності та роль ризик-менеджменту як інструменту забезпечення стабільності розвитку організації.

Завданням є надати здобувачам знання про сутність і основні характеристики ризику, зокрема його об'єктивні та суб'єктивні прояви, типи невизначеності та їхній вплив на прийняття управлінських рішень. Особлива увага приділяється вивченню можливих причин виникнення ризиків – від недостатності інформації та впливу зовнішнього середовища до суб'єктивних чинників, що зумовлюють помилки у прогнозуванні та плануванні.

Під час заняття здобувачі також ознайомлюються з історичними аспектами становлення ризик-менеджменту, внеском провідних економістів у розвиток теорії ризику, а також із сучасними підходами до його класифікації та управління. Це сприятиме формуванню розуміння ризик-менеджменту як системи виявлення, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків.

Опрацювання теми дає змогу здобувачам усвідомити значення ризик-менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища, розвинути здатність до прийняття зважених управлінських рішень та виробити навички прогнозування і нейтралізації можливих негативних наслідків ризикових ситуацій.

Питання для обговорення

1. У чому полягає подвійна природа ризику як об'єктивного та суб'єктивного явища?
2. Які основні типи невизначеності виділяють у ризик-менеджменті та як вони впливають на діяльність підприємства?
3. Чому ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності, а не лише негативним фактором?

4. Які причини виникнення ризиків можна вважати найбільш актуальними в сучасних умовах розвитку економіки України?

5. Яке значення має історичний розвиток теорій ризику (класична, неокласична) для сучасного ризик-менеджменту?

6. Як ви розумієте співвідношення між ризиком і підприємницьким прибутком?

7. Які завдання та функції виконує ризик-менеджмент у системі управління організацією?

Завдання 1

Опис завдання:

Робота в малих групах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ

Питання для опрацювання і підготовки групової презентації	Склад малої робочої групи (прізвище, ім'я та по батькові)
У чому полягає подвійна природа ризику як об'єктивного та суб'єктивного явища?	
Які основні типи невизначеності виділяють у ризик-менеджменті та як вони впливають на діяльність підприємства?	
Чому ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності, а не лише негативним фактором?	
Які завдання та функції виконує ризик-менеджмент у системі управління організацією?	
Як ви розумієте співвідношення між ризиком і підприємницьким прибутком?	

Примітка: Найкращі презентації можуть бути використані як основа для підготовки доповіді на наукову конференцію.

Тестові завдання з теми.

1. Що таке ризик в економічному розумінні?

а) імовірність отримання тільки збитків у діяльності організації;

б) імовірність втрат і водночас можливість одержання прибутку в

умовах невизначеності.

2. Який тип невизначеності виникає під впливом природного середовища, що не піддається управлінському впливу людини?

- а) невизначеність обставин;
- б) невизначеність цілей;
- в) невизначеність дій суб'єктів.

3. За можливим фінансовим результатом ризику поділяють на:

- а) раціональні та нераціональні;
- б) чисті та спекулятивні;
- в) індивідуальні та масові.

4. Яка з наведених причин належить до передумов виникнення економічного ризику?

- а) надмірна конкуренція;
- б) недостатність або неточність інформації;
- в) високий рівень прибутковості.

5. Хто з науковців увів у науку поняття «схильність до ризику» та розглядав інвестиційні й підприємницькі ризику?

- а) А. Маршал;
- б) Дж. М. Кейнс;
- в) Й. Шумпетер.

Тема 2. Закони і принципи ризик-менеджменту

Практичне заняття 2

Мета практичного заняття на тему «Закони і принципи ризик-менеджменту» полягає у формуванні у здобувачів системного розуміння основоположних аксіом, законів та принципів ризик-менеджменту як базових засад ефективного управління ризиками в діяльності підприємства. Завданням є ознайомлення студентів із теоретичними положеннями, що визначають

логіку функціонування системи управління ризиками, а також вироблення практичних навичок їх застосування під час прийняття управлінських рішень. У ході заняття здобувачі навчаться аналізувати взаємозв'язки між ризиками та результатами діяльності, оцінювати значення принципів ризик-менеджменту для формування стратегії підприємства та застосовувати отримані знання для вирішення типових ситуацій, пов'язаних із виникненням і мінімізацією ризиків.

Питання для обговорення

1. Чому аксіоми ризик-менеджменту вважаються фундаментом управління ризиками?
2. Які закони управління ризиками найважливіші для діяльності сучасного підприємства?
3. Чи можна повністю уникнути ризику у підприємницькій діяльності? Обґрунтуйте.
4. Як співвідносяться поняття "ризик" та "невизначеність"?
5. Яким чином принцип системності проявляється у процесі ризик-менеджменту?
6. Чи завжди принцип превентивності (запобігання ризикам) є ефективним? Наведіть приклади.
7. Як закони управління ризиками впливають на формування фінансової стратегії підприємства?
8. Які принципи ризик-менеджменту є найбільш актуальними для ІТ-бізнесу та стартапів?
9. У чому полягає значення принципу оптимального співвідношення ризику і прибутку?
10. Чи можна сформулювати універсальні правила управління ризиками для всіх сфер діяльності, чи вони мають бути галузевоспецифічними?

Завдання

Опис завдання:

Підприємство ТОВ «ЕкоТех», яке спеціалізується на виробництві енергоефективного обладнання, планує вийти на міжнародний ринок. Для цього компанія інвестує значні кошти у виробничу лінію, укладає контракти з іноземними партнерами та бере банківський кредит. У процесі реалізації проекту виникають такі ризики:

- коливання валютного курсу;
- затримка поставок сировини від іноземних постачальників;
- можливість технологічних збоїв у виробничому процесі;
- посилення конкуренції з боку місцевих виробників;
- зміна екологічних стандартів у країні-імпортері.

Запропонуйте план дій підприємства з управління ризиками з урахуванням виявлених загроз.

Це завдання допоможе здобувачам застосувати теоретичні знання про закони і принципи ризик-менеджменту, сформуванати навички розробки плану управління ризиками, а також поглибити розуміння специфіки функціонування підприємств у міжнародному бізнес-середовищі..

Тестові завдання з теми

1. Яка аксіома ризик-менеджменту вважається однією з ключових?

- а) повне уникнення ризику можливе за допомогою страхування;
- б) Диверсифікація знижує ймовірність великих втрат;
- в) ризик завжди має лише негативні наслідки;
- г) оцінка ризику базується тільки на статистичних даних.

2. Сутність закону неминучості ризику полягає в тому, що:

- а) ризик можна повністю ліквідувати за допомогою контролю;
- б) будь-яка діяльність організації завжди супроводжується ризиком;
- в) ризик виникає лише у фінансово-інвестиційній сфері;
- г) ризик існує лише у випадку зовнішніх загроз.

3. Закон прямої залежності між ступенем ризику та доходністю означає, що:

- а) високий ризик передбачає низький рівень доходу;
- б) чим вищий ризик, тим вищий потенційний дохід;
- в) між ризиком і доходом немає жодного зв'язку;
- г) низький ризик завжди призводить до значних прибутків.

4. Який із наведених принципів ризик-менеджменту означає постійний моніторинг і реагування на зміни?

- а) інтегрованість;
- б) безперервність;
- в) масштабованість;
- г) етичність.

5. Що є основною метою принципу «створення цінності» у ризик-менеджменті?

- а) мінімізація залучення працівників у процеси управління;
- б) використання ризик-менеджменту як інструменту підвищення результативності;
- в) повна ліквідація всіх видів ризиків;
- г) обмеження ризиків тільки фінансовою сферою.

Тема 3. Методологія ризик-менеджменту

Практичне заняття 3

Мета практичного заняття на тему «Методологія ризик-менеджменту» є надання здобувачам теоретичних знань та практичних навичок щодо системного підходу до ідентифікації, оцінки, аналізу та управління ризиками в організаціях, формування вмінь розробляти ефективні стратегії мінімізації негативних наслідків та використання можливостей, які відкриваються в умовах невизначеності.

Питання для обговорення

1. Що таке методологія ризик-менеджменту та яка її роль у діяльності організації?
2. Які існують види методів управління ризиками і чим вони відрізняються між собою?
3. У чому полягає сутність адміністративних методів управління ризиками?
4. Які основні інструменти адміністративного контролю ризиків використовуються на підприємствах?
5. Що таке економічні методи управління ризиками і як вони допомагають мінімізувати збитки?
6. Які приклади економічних методів ризик-менеджменту можна застосувати у виробничій сфері?
7. Як правильно поєднувати адміністративні та економічні методи управління ризиками?
8. Які критерії вибору оптимального методу управління ризиком для конкретної організації?
9. Як оцінити ефективність застосування методів управління ризиками у підприємстві?
10. Які сучасні тенденції та інновації в методології ризик-менеджменту слід враховувати в умовах цифровізації та глобалізації?

Завдання 1.

Розглянемо інтернет-стартап, що розробляє онлайн-платформу для електронної комерції, який складається з двох підкомплексів: розробка програмного забезпечення та маркетингова платформа для залучення користувачів. Необхідно визначити раціональну структуру використання ресурсів (командного часу, бюджету, серверних потужностей), спільних для обох підкомплексів. З яким ризиком пов'язаний розподіл ресурсів у ситуації, коли активність користувачів та попит на послуги платформи є нестабільними та складно прогнозованими? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 2.

Може статися так, що в розробку нових функцій платформи вкладаються великі кошти, які не окупаються через несприятливу кон'юнктуру ринку або низьку активність користувачів. Або, навпаки, нові функції користуються підвищеним попитом, який не вдається повністю задовольнити, через обмежені технічні або кадрові ресурси, внаслідок чого втрачається частина потенційного прибутку. З якими функціями ризику пов'язана ця ситуація? Наскільки неминуча реалізація цих функцій ризику для інтернет-стартапу?

Ці завдання спрямовані на формування у здобувачів практичних навичок застосування теоретичних знань з ризик-менеджменту в реальних бізнес-ситуаціях, розвиток уміння оцінювати та аналізувати ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, розуміти подвійний характер ризику та його функції, а також формувати стратегічне мислення, критичне оцінювання альтернатив і готовність до комплексного управління ресурсами в підприємствах або стартапах.

Тестові завдання з теми.

1. Який із наведених методів управління ризиками відноситься до економічних?

- а) встановлення правил і стандартів;
- б) страхування ризиків;
- в) контроль дотримання інструкцій;
- г) організаційна регламентація діяльності.

2. Що передбачає адміністративний метод управління ризиками?

- а) використання фінансових важелів для зниження збитків;
- б) встановлення правил, норм і стандартів для запобігання ризикам;
- в) диверсифікацію активів та інвестицій;
- г) страхування ризиків.

3. До яких видів методів управління ризиками належить диверсифікація активів?

- а) адміністративні;
- б) організаційні;
- в) економічні;
- г) технічні;

4. Яке твердження найточніше характеризує економічні методи управління ризиками?

- а) вони передбачають розробку правил та інструкцій для персоналу;
- б) вони ґрунтуються на використанні фінансових інструментів для мінімізації втрат;
- в) вони спрямовані на підвищення кваліфікації працівників;
- г) вони включають лише контроль та моніторинг ризиків.

5. Адміністративні методи ризик-менеджменту передбачають:

- а) страхування та хеджування;
- б) використання організаційної структури та регламентів;
- в) інвестування у нові проєкти;
- г) застосування фінансових резервів.

6. Основна відмінність економічних методів управління ризиками полягає в тому, що вони:

- а) ґрунтуються на нормативних документах;
- б) передбачають розподіл фінансових ресурсів для зменшення збитків;
- в) вимагають безперервного контролю персоналу;
- г) регламентують обов'язки працівників.

7. Який із методів управління ризиками можна віднести до комбінованих підходів (поєднання адміністративних і економічних методів)?

- а) створення внутрішніх правил страхування активів;
- б) проведення навчання працівників без використання фінансів;
- в) контроль дотримання інструкцій без страхування;
- г) використання тільки фінансових резервів.

Тема 4. Стратегія ризик-менеджменту

Практичне заняття 4

Мета практичного заняття по темі "Стратегія ризик-менеджменту":
навчити здобувачів формувати та обґрунтовувати стратегії управління ризиками, аналізувати можливі сценарії розвитку подій, приймати оптимальні управлінські рішення в умовах невизначеності та мінімізувати негативні наслідки ризиків для діяльності підприємства.

Питання для обговорення

1. У чому полягає відмінність між стратегією та тактикою управління ризиками?
2. Які основні принципи формування стратегії ризик-менеджменту?
3. Які фактори впливають на вибір стратегії управління ризиками на підприємстві?
4. Як поєднуються стратегічний і тактичний рівні у процесі ризик-менеджменту?
5. Які інструменти використовуються для реалізації стратегії ризик-менеджменту?
6. Які переваги та недоліки різних стратегій управління ризиками (уникнення, прийняття, мінімізація, передача)?
7. Як забезпечити ефективність тактичних заходів у межах загальної стратегії ризик-менеджменту?
8. Яким чином стратегія ризик-менеджменту може підтримувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства?

Завдання

Завдання 1.

Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. визначте, які стратегічні та тактичні ризики виникають у процесі цього проекту, і запропонуйте можливі стратегії управління ними.

Завдання 2

Ви плануєте відкрити власну справу. Проаналізуйте потенційні ризики на стратегічному рівні та обґрунтуйте, яку стратегію ризик-менеджменту доцільно застосувати для їх мінімізації.

Завдання 3.

Робота в малих групах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ

Питання для опрацювання і підготовки групової презентації	Склад малої робочої групи (прізвище, ім'я та по батькові)
як компанії застосовують стратегії ризик-менеджменту у різних галузях.	
Міжнародний досвід стратегічного управління ризиками: уроки для українських підприємств.	

Примітка: Найкращі презентації можуть бути використані як основа для підготовки доповіді на наукову конференцію.

Ці завдання спрямовані на формування у здобувачів умінь ідентифікувати та аналізувати ризики на стратегічному й тактичному рівнях, розробляти стратегії їх мінімізації, застосовувати теоретичні знання до реальних бізнес-ситуацій, а також розвивати стратегічне мислення й навички прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Тестові завдання з теми.

1. Що таке стратегія ризик-менеджменту?

- а) діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- б) план довгострокових дій щодо виявлення, оцінки та зниження ризиків;
- в) одноразові заходи для запобігання ризикам;
- г) виключно фінансовий аналіз діяльності підприємства

2. Яка стратегія управління ризиком полягає у відмові від діяльності, що може спричинити ризик?

- а) прийняття ризику;
- б) ухилення від ризику;
- в) зниження ризику;
- г) передача ризику

3. До тактичних методів управління ризиками належить:

- а) диверсифікація інвестицій;
- б) використання страхування;
- в) розробка довгострокової політики управління ризиками;
- г) формування системи моніторингу ризиків.

4. Який із методів зниження ризику найбільш ефективний для фінансових ризиків?

- а) лімітування витрат;
- б) страхування;
- в) укладання колективних договорів;
- г) розширення штату співробітників

5. Що означає стратегія прийняття ризику?

- а) повна відмова від ризикованої діяльності;
- б) переклад ризику на іншу сторону;
- в) усвідомлене погодження підприємства на можливі наслідки;
- г) зменшення ймовірності настання ризику

6. Які ресурси відносяться до оперативних у тактичному управлінні ризиками?

- а) фінансові фонди, кадровий резерв, аварійні системи;
- б) кадри, оборотні активи, капіталовкладення, енергія та майно у виробництві;
- в) законодавча база та контракти;
- г) інноваційні проєкти та нематеріальні активи.

7. Що включають резервні ресурси?

- а) оборотні активи та довгострокові інвестиції;
- б) виробниче обладнання, що використовується щодня;
- в) кадровий резерв, фінансові фонди, аварійні системи, законсервоване обладнання;
- г) нематеріальні активи підприємства.

8. *Яка основна мета тактичного управління ризиками?*

- а) відмова від усіх ризиків;
- б) раціональний розподіл і ефективне використання наявних ресурсів;
- в) формування довгострокової стратегії інновацій;
- г) зниження рівня конкуренції на ринку.

Тема 5. Зовнішні ризики та методи управління ними

Практичне заняття 5

Мета практичного заняття по темі "Зовнішні ризики та методи управління ними" Закріпити теоретичні знання здобувачів щодо сутності зовнішніх ризиків, їх класифікації та особливостей впливу на діяльність підприємства; сформувати практичні навички виявлення, аналізу та оцінки зовнішніх ризиків; навчити застосовувати методи управління зовнішніми ризиками з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства та сучасних умов ринкового середовища.

Питання для обговорення

1. Які фактори зовнішнього середовища створюють найбільші ризики для підприємств в сучасних умовах?
2. Чим відрізняються зовнішні ризики від внутрішніх за природою виникнення та способами управління?
3. Які методи аналізу зовнішніх ризиків є найбільш ефективними для українських підприємств?
4. Як підприємство може мінімізувати вплив політичних та правових ризиків на свою діяльність?
5. Чи завжди можливо повністю уникнути зовнішніх ризиків, чи доцільніше навчитися ними управляти?
6. Як цифрові технології та штучний інтелект допомагають у прогнозуванні й управлінні зовнішніми ризиками?

Завдання

Українська компанія уклала з іноземним партнером два контракти: на імпорту товарів у національній валюті та на експорт продукції у валюті іноземного контрагента (євро). На момент виконання контрактних зобов'язань (здійснення експортно-імпортних операцій) можливі коливання курсу національної валюти щодо євро. У даній ситуації виникає валютний ризик, джерелом якого є нестабільність обмінного курсу, що може призвести до фінансових втрат при проведенні зовнішньоекономічних операцій.

1. Визначте, який саме вид валютного ризику виникає у компанії в цій ситуації.
2. Проаналізуйте внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на зміну курсу національної валюти щодо євро.
3. Оцініть, як коливання валютного курсу можуть вплинути на результати імпортних та експортних операцій компанії.
4. Запропонуйте можливі інструменти управління валютним ризиком, які доцільно застосувати у даному випадку.
5. Обґрунтуйте, яку стратегію ризик-менеджменту варто обрати для мінімізації ймовірних фінансових втрат.

Завдання спрямоване на формування вміння виявляти та оцінювати валютні ризики у зовнішньоекономічній діяльності компанії. Воно дозволяє аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на коливання валютного курсу, та оцінювати їхній вплив на фінансові результати імпортних і експортних операцій. Крім того, завдання допомагає здобувачам освоїти практичні інструменти управління валютним ризиком і розробляти стратегії мінімізації можливих фінансових втрат.

Тестові завдання з теми.

1. Які з наведених факторів належать до зовнішніх ризиків підприємства:

- а) зміна податкового законодавства;

- б) низька кваліфікація персоналу;
- в) політична нестабільність;
- г) коливання валютного курсу.

2. Які методи застосовуються для управління зовнішніми ризиками:

- а) хеджування;
- б) диверсифікація;
- в) мотивація персоналу;
- г) страхування.

3. До яких джерел належать ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю підприємства:

- а) зміни митної політики;
- б) коливання світових цін;
- в) неефективне управління персоналом;
- г) валютні обмеження.

4. Які заходи дозволяють мінімізувати вплив політичних ризиків:

- а) страхування інвестицій;
- б) пошук нових ринків збуту;
- в) поліпшення умов праці;
- г) укладення міждержавних угод.

5. Які види валютних ризиків можуть виникати у зовнішньоекономічній діяльності:

- а) транзакційний ризик;
- б) операційний ризик;
- в) трансляційний ризик;
- г) виробничий ризик.

6. Що є джерелом валютного ризику для компанії?

- а) нестабільність курсу національної валюти;
- б) неефективна організаційна структура;
- в) низька кваліфікація персоналу;
- г) погана корпоративна культура.

Тема 6. Внутрішні адміністративні ризики

Практичне заняття 6

Мета практичного заняття по темі «**Внутрішні адміністративні ризики**» — ознайомити здобувачів із поняттям адміністративних ризиків, їх видами та джерелами всередині організації, навчити виявляти, оцінювати та розробляти стратегії управління ними для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Питання для обговорення:

1. Що розуміють під поняттям «внутрішні адміністративні ризики»?
2. Які основні види внутрішніх адміністративних ризиків існують у підприємстві?
3. Які фактори всередині організації можуть бути джерелами адміністративних ризиків?
4. Як неефективна організаційна структура впливає на виникнення внутрішніх ризиків?
5. Яким чином кадрові проблеми можуть стати причиною адміністративних ризиків?
6. Як впливає внутрішня комунікація на рівень адміністративних ризиків?
7. Які методи оцінки внутрішніх адміністративних ризиків можна застосувати на підприємстві?
8. Які заходи дозволяють мінімізувати внутрішні адміністративні ризики?
9. Які приклади внутрішніх адміністративних ризиків можна навести з практики сучасних підприємств?
10. Яким чином цифрові інструменти та ІТ-системи можуть допомогти в управлінні внутрішніми адміністративними ризиками?
11. Як корпоративна культура впливає на формування та зниження адміністративних ризиків?

Завдання

Опис завдання 1:

Робота в малих групах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ

Питання для опрацювання і підготовки групової презентації	Склад малої робочої групи (прізвище, ім'я та по батькові)
1 Категорії внутрішніх адміністративних ризиків та їх вплив на ефективність організації	
2.Методи і інструменти управління організаційними та кадровими ризиками	
3.Інформаційні та технологічні ризики: виявлення, оцінка та мінімізація	
4. Роль корпоративної культури у зниженні адміністративних ризиків та підвищенні відповідальності персоналу	

Примітка: Найкращі презентації можуть бути використані як основа для підготовки доповіді на наукову конференцію.

Завдання 2

Компанія «Альфа» займається виробництвом електроніки. Нещодавно керівництво запровадило нову структуру управління, проте обов'язки співробітників залишилися нечіткими. Деякі функції дублюються, а відповідальність за ключові процеси не визначена. Через це виникають затримки у виробництві та конфлікти між відділами. Визначте категорію внутрішніх адміністративних ризиків, яка проявляється у цьому кейсі.

- Проаналізуйте наслідки цих ризиків для діяльності компанії.
- Запропонуйте конкретні заходи з управління організаційними ризиками для усунення проблем.

Завдання 3

У відділі продажів компанії «Бета» спостерігається висока плинність кадрів та низька кваліфікація нових працівників. Через це виконання плану продажів відбувається із запізненням, а клієнти незадоволені сервісом.

Виникають конфлікти між співробітниками, а керівництво не контролює ефективність навчання та мотиваційних програм. Визначте категорії внутрішніх адміністративних ризиків у цьому випадку.

- Які методи можна застосувати для мінімізації кадрових ризиків?
- Як організація може підвищити кваліфікацію та мотивацію персоналу для зменшення негативних наслідків?

4. Завдання

Компанія «Гамма» використовує застарілу ERP-систему для планування виробництва та обліку ресурсів. Дані вводяться вручну, часто помилково, а аналітичні звіти надають неповну інформацію для прийняття рішень.

Внаслідок цього керівництво затримує стратегічні рішення, а витрати на виробництво зростають.

Визначте типи внутрішніх адміністративних ризиків, що проявляються у кейсі.

- Які інструменти управління ризиками можна застосувати для зниження інформаційних та технологічних загроз?
- Запропонуйте план заходів, який забезпечить своєчасне прийняття рішень і підвищить ефективність організації.

Ці завдання спрямовані на розвиток у здобувачів умінь ідентифікувати, оцінювати та управляти різними категоріями внутрішніх адміністративних ризиків у реальних бізнес-ситуаціях. Виконуючи їх, здобувачі навчатимуться аналізувати наслідки ризиків для ефективності організації та пропонувати практичні заходи для їх мінімізації, підвищуючи управлінські навички та компетенції у плануванні, контролі й оптимізації бізнес-процесів.

Тестові завдання з теми.

1. Які фактори належать до внутрішніх адміністративних ризиків:

- а) недосконала організаційна структура;
- б) політична нестабільність;

- в) низька кваліфікація персоналу;
- г) коливання валютного курсу.

2. Що є прикладом кадрових ризиків:

- а) зростання конкуренції;
- б) плинність кадрів;
- в) зміни митної політики;
- г) відсутність інвестицій.

3. До яких наслідків можуть призвести інформаційні ризики:

- а) правильне стратегічне планування;
- б) помилки у звітах і викривлені дані;
- в) підвищення якості менеджменту;
- г) поліпшення комунікації.

4. Які інструменти знижують фінансово-адміністративні ризики:

- а) впровадження ERP-систем;
- б) внутрішній аудит;
- в) розвиток корпоративної культури;
- г) державне регулювання.

5. Що може бути проявом технологічних ризиків:

- а) застарілі IT-системи;
- б) нестача сировини;
- в) корупційні дії;
- г) конфлікти між співробітниками.

6. Які методи належать до управління організаційними ризиками:

- а) SWOT-аналіз і матриця ризиків;
- б) страхування та хеджування;
- в) стандартизація процесів;
- г) диверсифікація ринків збуту.

7. Які наслідки може мати ігнорування культурно-поведінкових ризиків:

- а) зростання внутрішніх конфліктів;
- б) погіршення іміджу організації;

- в) зменшення бюрократії;
- г) підвищення лояльності працівників.

Тема 7. Цифрові інструменти та технології управління ризиками

Практичне заняття 7

Мета практичного заняття з теми " Цифрові інструменти та технології управління ризиками спрямована на розуміння здобувачами сучасних цифрових рішень та технологій, що застосовуються для ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків у діяльності організації. Заняття передбачає формування практичних навичок використання програмного забезпечення для управління ризиками, аналізу великих даних, автоматизації процесів контролю та підготовки звітності, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищує ефективність діяльності підприємства.

Питання для обговорення

- 1.Які цифрові інструменти використовуються для ідентифікації та оцінки ризиків у підприємстві?
- 2.Як впровадження ERP, CRM та інших цифрових систем допомагає мінімізувати ризики?
- 3.Які переваги та обмеження застосування аналітики великих даних у ризик-менеджменті?
- 4.Як автоматизація процесів контролю сприяє зниженню операційних та фінансових ризиків?
- 5.Які технології дозволяють своєчасно виявляти аномалії та потенційні загрози в бізнес-процесах?
- 6.Як інтеграція цифрових інструментів у систему управління ризиками впливає на прийняття стратегічних рішень?
- 7.Які приклади успішного застосування цифрових технологій для управління ризиками у практиці сучасних компаній можна навести?

Завдання 1

Компанія «Дельта», що займається оптовою торгівлею, стикнулася з проблемою великої кількості фінансових та операційних ризиків через ручне ведення обліку та обмежені можливості аналітики. Для зниження ризиків керівництво вирішило впровадити інтегровану ERP-систему, яка автоматизує облік ресурсів, контролює витрати та генерує аналітичні звіти в режимі реального часу. Також компанія застосовує цифрові інструменти для моніторингу ризиків постачальників та прогнозування коливань попиту. Після впровадження системи керівництво змогло своєчасно виявляти потенційні загрози, оптимізувати процеси та знизити фінансові втрати.

1. Які типи ризиків вдалося зменшити завдяки впровадженню ERP-системи?
2. Які цифрові інструменти в цьому кейсі використовуються для моніторингу та прогнозування ризиків?
3. Які переваги отримала компанія від автоматизації процесів управління ризиками?
4. Чи є у впровадженні цифрових технологій потенційні обмеження або нові ризики?
5. Як отримані дані можна використовувати для прийняття стратегічних рішень у компанії?

Завдання 2. Компанія, яка займається виробництвом та постачанням енергетичного обладнання, стикнулася з нестабільністю попиту та коливанням цін на сировину. Для зменшення ризиків було впроваджено платформу для аналізу великих даних, що збирає інформацію про ринок, постачальників та споживачів у реальному часі. Аналітика дозволяє прогнозувати зміни попиту та ціни, оцінювати фінансові та операційні ризики і приймати своєчасні управлінські рішення.

1. Які типи ризиків (фінансові, операційні, ринкові) проявляються у діяльності компанії «ЕкоТех»?

2. Яким чином аналітика великих даних допомагає зменшити вплив цих ризиків?

3. Які цифрові інструменти та технології використовуються для прогнозування змін попиту та цін?

4. Як результати аналізу великих даних можуть впливати на прийняття управлінських рішень у компанії?

5. Які потенційні обмеження або ризики можуть виникнути при впровадженні платформи для аналізу великих даних?

Ці завдання спрямовані на розвиток у здобувачів умінь ідентифікувати, оцінювати та управляти фінансовими, операційними та ринковими ризиками за допомогою цифрових інструментів. Виконуючи їх, здобувачі навчатимуться застосовувати ERP-системи та аналітику великих даних для прогнозування загроз, оптимізації процесів та обґрунтованого прийняття управлінських рішень, а також оцінювати переваги та потенційні обмеження цифрових технологій.

Тестові завдання з теми.

1. Які з наведених інструментів відносяться до цифрових технологій управління ризиками:

- а) ERP-системи;
- б) SWOT-аналіз;
- в) CRM-системи;
- г) внутрішній аудит.

2. Що є основною метою використання аналітики великих даних у ризик-менеджменті:

- а) автоматизація виробничих процесів;
- б) прогнозування та оцінка ризиків;
- в) підвищення кваліфікації персоналу;
- г) розробка корпоративної культури.

3. Які переваги впровадження ERP-систем у управлінні ризиками:

- а) автоматизація обліку та контролю ресурсів;

- б) підвищення ризиків шахрайства;
- в) оперативний доступ до аналітичних даних;
- г) зменшення ефективності управлінських рішень.

4. Які типи ризиків можна зменшити за допомогою цифрових платформ:

- а) ринкові та фінансові;
- б) кадрові та культурно-поведінкові;
- в) політичні та природні;
- г) операційні та інформаційні.

5. Який інструмент допомагає своєчасно виявляти аномалії у транзакціях або процесах:

- а) ERP-система;
- б) система моніторингу на основі штучного інтелекту;
- в) SWOT-аналіз;
- г) мотиваційна програма.

6. Яким чином цифрові технології сприяють прийняттю стратегічних рішень:

- а) забезпечують повну ліквідацію всіх ризиків;
- б) надають своєчасну і точну аналітичну інформацію;
- в) замінюють керівництво у прийнятті рішень;
- г) автоматично підвищують продуктивність персоналу.

7. Що є потенційним обмеженням впровадження цифрових інструментів управління ризиками:

- а) потреба у високій кваліфікації персоналу;
- б) зниження ефективності контролю;
- в) відсутність даних для аналізу;
- г) зменшення фінансових втрат.

Рекомендований перелік джерел:

1. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
2. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
3. Горбаченко С. А., Куклінова Т. В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. Галицький економічний вісник. 2025. Т. 93, № 2. С. 66–72.
4. Демченко Г., Аванесова Н. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2024. № 33. С. 38–50.
5. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
6. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.
7. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навч. наоч. посібник для студ. спец. 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
8. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
9. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 72–77.

10. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнесінформ. 2024. № 3. С. 96–101.
11. Сарана Л., Білан О., Бітюк І. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 2(82). С. 107–112
12. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 194 с.
13. Скибінська З., Іщук Е., Пукаляк М. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-19>
14. Ткачук О. В. Ризик-менеджмент у системі експортно-імпортних операцій: інтеграція інноваційних підходів у практику управління. Вчені записки. Київ : КНЕУ, 2025. Вип. 38. С. 249–262
15. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
16. Шира Т. Б., Лукашук В. А. Ризик-менеджмент в системі безпекового розвитку промислових підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15125795>
17. Jaradat Z., AL-Hawamleh A., Altarawneh M., Al-Tahat S., Nazzal M. A. Effects of effective ERP system utilization on enterprise economic sustainability through product life cycle cost control. Journal of Business and Socio-economic Development. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBSED-10-2024-0103>
18. Rababah K., Mohd H., Ibrahim H. Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. 2011. Т. 1, № 1. С. 22–27.
19. Oyetunji T. S., Erinjogunola F. L., Ajiroto R. O., Adeyemi A. B., Ohakawa T. C., Adio S. A. A unified risk management framework for cost and

resource optimization in housing development projects. Gulf Journal of Advance Business Research. 2025. T. 3, № 4. C. 985–997.

Навчально-методичне видання

Куклінова Т.В.

ПРАКТИКУМ

з дисципліни

«РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D3

«Менеджмент» / 073 «Менеджмент»

В авторській редакції