

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Методи і моделі прийняття управлінських
рішень**

**ПРОГРАМА
навчальної дисципліни**

підготовки _____ **магістр**
(рівень вищої освіти)

галузь знань _____ **07 Управління та адміністрування**
(шифр і назва галузі знань)

спеціальності _____ **073 Менеджмент**

Навчальна програма з дисципліни «Методи і моделі прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності 073 Менеджмент.

3 семестр (денна форма навчання), 3 семестр (заочна форма навчання)

Розробник: канд. екон. наук, доцент Гуль І.Г.

Навчальна програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від «_____» _____ 202__ року № ____

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

(підпис)

(Н.Ф. Павленчик)
(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні вченої ради факультету туризму

Протокол від «_____» _____ 202__ року № ____

Голова _____
(підпис)

(В.З. Холявка)
(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні вченої ради факультету післядипломної та заочної освіти

Протокол від «_____» _____ 202__ року № ____

Голова _____
(підпис)

(О.Ю. Сидорко)
(прізвище та ініціали)

ВСТУП

Роль управлінських рішень значно зросла в умовах ринкової економіки, динамічного розвитку підприємництва на основі впровадження нової техніки і технологій.

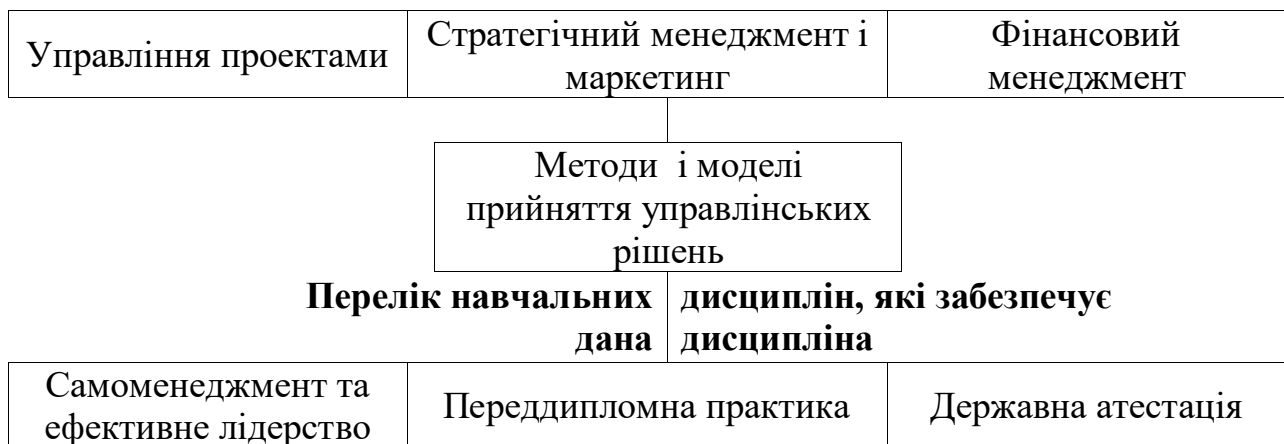
Як показує практика, наукова обґрунтованість управлінських рішень потребує комплексного врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів середовища, в якому ці рішення будуть реалізовані і їх всебічного аналізу, що вимагає відповідного обсягу достовірної інформації. При аналізі внутрішнього середовища це може бути як система документації первинного бухгалтерського обліку чи техніко-технологічні норми і відповідні фактичні розрахунки, при аналізі зовнішнього середовища – фінансова звітність підприємств та інформаційні дані, одержані внаслідок проведення анкетування, експертних оцінок і т.п.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Методи і моделі прийняття управлінських рішень» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки студентів галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент рівня вищої освіти магістр.

Предмет вивчення навчальної дисципліни «Методи і моделі прийняття управлінських рішень» визначається формуванням системи знань про виробничу діяльність підприємств, організацій.

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ЗВ'ЯЗКИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Перелік навчальних дисциплін, на яких базується дана дисципліна



Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Методична основа прийняття управлінських рішень

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Моделі і методи фінансового управління підприємством

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Методи і моделі прийняття управлінських рішень» є формування у студентів цілісної системи спеціальних знань, умінь і практичних навичок про якісні та кількісні властивості економічних процесів в менеджменті для підготовки проектів управлінських рішень та ознайомлення із сутністю та методологією прийняття рішень на основі економіко-математичних методів та моделей.

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни «Методи і моделі прийняття управлінських рішень» полягають в теоретичній і практичній підготовці студентів з питань побудова економіко-математичних моделей в менеджменті; комплексне ознайомлення прийомів та методів системного аналізу; застосування відповідного інформаційного та програмного забезпечення для реалізації практичних завдань на персональних комп'ютерах.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких результатів навчання:

- **загальні компетентності:**

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

- **фахові компетентності:**

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

- **програмні результати навчання:**

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 год / 3 кредити ECTS.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МОДУЛЬ 1. Методи і моделі прийняття управлінських рішень

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Методична основа прийняття управлінських рішень

ТЕМА 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень

Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень. Специфічні закономірності управління. Загальні поняття про управлінське рішення. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень. Управлінське рішення в циклі управління. Блочна модель підготовки й прийняття рішення. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

ТЕМА 2. Системний аналіз управлінських проблем та методична основа підготовки проектів управлінських рішень

Системний підхід до управління. Поняття системи, її елементів та властивостей. Структуризація проблем. Основні напрямки застосування ідей та принципів системного аналізу для вирішення управлінських проблем. Структурний аналіз об'єкта управління, розробка моделі аналізу, синтез системи, що досліджується, підготовка проекту розв'язання управлінської проблеми. Класифікація моделей й методів системного аналізу. Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації. Процедури системного аналізу. Основні принципи застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань. Актуальні методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень. Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, їх класифікація. Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень. Методи групової та індивідуальної роботи. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в економічній сфері. Прийоми й методи економічного аналізу. Багатопланові аналітичні методи. Визначення і сутність понять «модель» та «моделювання». Класифікація моделей фінансового і економічного аналізу.

ТЕМА 3. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень. Методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень

Вибір варіантів рішення. Дії з підготовки варіантів рішення і розробка моделі аналітичної роботи. Порівняльний аналіз проектів різної тривалості. Прийняття рішень за детермінованих умов та умов ризику. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації і вигідності. Підготовка управлінських рішень в умовах інфляції. Оптимальні управлінські рішення. Рангування альтернативних проектів. Критерії вибору варіантів рішень. Критерій Лапласа. Критерій середнього виграшу. Критерій Ваальда. Критерій Севіджа. Критерій максімакс. Сутність ситуаційного аналізу. Інформаційно-організаційна модель виконання ситуаційного аналізу. Методи ситуаційного аналізу в умовах визначеності, ризику, невизначеності, конфлікту. Ситуаційний

аналіз і бізнес-планування. Застосування ситуаційного аналізу суб'єктами господарювання.

ТЕМА 4. Моделі аналізу вигод, витрат та розв'язання проблем беззбиткової діяльності підприємства

Сутність аналізу вигод і витрат. Його значення і застосування в межах України і за кордоном. Значення часу для проведення аналізу. Аналіз вигод і витрат в маркетингових дослідженнях та інвестиційній діяльності. Організаційні моделі аналізу вигід – витрат. Основні моделі аналізу. Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати, доходи і фінансові результати. Визначення постійних і перемінних витрат. Основні методи диференціації витрат. Моделювання бажаного рівня прибутку в процесі операційного аналізу «витрати-обсяг-прибуток». Аналітичні моделі визначення беззбиткового виробництва продукції. Аналітична робота з підготовки проектів управлінських рішень про досягнення розміру прибутку, про обсяг виробництва для одержання встановленого прибутку, про зниження ціни для розширення ніші ринку.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Моделі і методи фінансового управління підприємством

ТЕМА 5. Моделі фінансового управління підприємством

Сутність фінансового управління, його мета і завдання. Балансова модель як основна модель фінансового управління. Дескриптивні, предикативні й нормативні моделі фінансового управління. Моделі управління прибутком. Моделі ефективності використання майна, власного капіталу, Модель Дюпона. Моделі прогнозування фінансового стану підприємства. Моделі управління грошовими потоками. Модель Баумоля, модель Міллера-Ора у визначенні суми грошових коштів. Інші моделі фінансового управління.

ТЕМА 6. Моделі інвестицій в основні засоби підприємства

Сутність понять: інвестиції, інвестиційна і інноваційна діяльність. Специфіка інвестування в основні фонди підприємства. Критерії прийняття рішень щодо інвестування коштів в основні фонди. Прості й дисконтні методи при визначенні доцільності і привабливості інвестиційного проекту. Моделі оцінки економічних показників NPV, IRR, DPP, PI. Особливості застосування методів і моделей інвестування в основні фонди при оцінці ефективності проектів.

ТЕМА 7. Методи і моделі фінансових інвестицій підприємства

Сутність і види фінансових інвестицій. Критерії прийняття управлінських рішень щодо фінансових інвестицій. Методи і моделі оцінки ефективності окремих фінансових інструментів інвестування. Формування портфелю фінансових інвестицій і оцінка його структури. Моделювання оптимізації

інвестиційного портфелю. Модель МОКА. Сучасні моделі управління фінансовими інвестиціями.

ТЕМА 8. Моделі і методи прийняття рішень у прогнозуванні діяльності підприємства

Сутність і роль прогнозування діяльності підприємства. Вимоги до прогнозних рішень. Стратегічні й поточні прогнози. Методи, що застосовуються в прогнозуванні і їх характеристика. Моделі прогнозованої фінансової звітності. Прогнозування складових елементів бізнесу.

ТЕМА 9. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень

Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій. Інформаційна база стратегічного аналізу Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства (SWOT– аналіз, аналіз витрат і ланцюжка цінностей, оцінка конкурентоспроможності). Методи побудови стратегій.

ТЕМА 10. Програмно-цільове управління та управлінські рішення

Еволюція розуміння і передбачення майбутнього суб'єктів господарської діяльності. Види програм. Характеристика комплексної програми. Процес формування програми. Єдність і відмінність планів і програм. Ефективність програм (економічна, соціальна, екологічна). Приклади державних, галузевих і регіональних комплексних програм. Сутність, завдання, умови розвитку цільового підходу до прийняття управлінських рішень на сучасному етапі.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Волчек Р.М. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А. В. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с
2. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
3. Сметанко О. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті: навч. посібник / Сметанко О.В. - Київ: «Центр учбової літератури», 2017. - 456 с.
4. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.

Допоміжна

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 188 с.

2. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібник / Донець Л. І. - Київ: Центр учбової літератури, 2012. - 472 с.
3. Катренко А. В. Прийняття рішень: теорія та практика: підручник / Катренко А.В., Пасічник В.В. - Львів: «Новий світ - 2000», 2013. - 447 с.
4. Петров Є.Г. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навч. посібник / Є.Г. Петров, М.В. Новожилова, І.В. Гребінник. – К.: Техніка, 2004. – 256 с.
5. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посібник / В.М. Приймак. - К.: Атіка, 2008. – 240 с.
6. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б.В. та ін.; за ред. Ю.Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
7. Черняк О.І. Моделі та технології прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / О.І. Черняк. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2010. – 350 с.
8. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна. – Д.: НГУ, 2014. – 300 с.

Інформаційні ресурси інтернет

1. Державний комітет статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
2. Європейський центральний банк. – Режим доступу: www.ecb.europa.eu.
3. Законодавство України. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
4. Міжнародний центр перспективних досліджень. – Режим доступу: www.icps.kiev.ua.
5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу: www.me.gov.ua.
6. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.
7. Національний банк України. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.
8. Світовий банк. – Режим доступу: www.worldbank.org.
9. Центр соціально-економічних досліджень. – Режим доступу: www.case-ukraine.com.ua.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять в усній та письмовій формах.

1. Опитування.
2. Перевірка завдань для самостійної роботи.
3. Перевірка матеріалів самопідготовки.
4. Виконання завдань практичних занять.

Підсумковий контроль – диф. залік (3 семестр – денна форма; 3 семестр – заочна форма навчання).

Залікові вимоги

1. Сутність розробки і прийняття управлінських рішень
2. Які основні фактори впливають на розробку і прийняття УР?
3. Які специфічні закони впливають на ПР?
4. Чому УР — основа управління? Місце УР у циклі управління
5. У чому суть взаємозв'язку УР на різних рівнях ієрархії?
6. Концепції, моделі та методи при вирішенні управлінських проблем
7. Який зв'язок між стратегічним рішенням, функціональним (оперативним) і тактичним?
 8. Наведіть класифікацію рішень залежно від цілей і методів їхньої розробки
 9. Обґрунтуйте вимоги до УР
 10. Сутність системного аналізу, головні етапи та принципи його проведення
 11. Класифікація моделей та методів системного аналізу, етапи їх побудови
 12. Моделювання системного бачення проблем, наприклад: забезпечення сировиною і матеріалами, забезпечення трудовими ресурсами та ін.
 13. Наведіть приклад моделювання системного аналізу на мікрорівні (аспект фінансова діяльність)
 14. Загальне визначення методів керування. Класифікація методів розробки, прийняття і реалізації УР
 15. Опишіть можливості й особливості застосування евристичних методів
 16. Вимоги щодо методів і моделей, які використовуються в обґрунтуванні УР
 17. Охарактеризуйте можливості та сферу застосування: З^{ОТ}-аналізу; ФВА, методу аналізу ієрархій; організаційно-діяльних ігор
 18. Опишіть шляхи удосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування в обґрунтуванні та прийнятті УР
 19. Оптимальні рішення проблем.
 20. Які показники відліку можуть використовувати для проведення рейтингової оцінки? Особливості її застосування у проведенні кредитної політики банків
 21. Яку стратегію проводять ОПР, керуючись критерієм Ваальда? Критерієм Севіджа?
 22. Економічна суть визначення «альтернативний варіант УР»
 23. Критерії, що приймаються в умовах ризику
 24. Поняття, правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та конфлікту
 25. Визначення математичного чекання
 26. Якому з критеріїв надають перевагу при виборі рішення?
 27. Використання моделювання у процесі підготовки управлінського рішення
 28. Місце аналізу вигід і витрат в процесі прийняття рішень

29. Чи потрібно в аналізі окремо зазначати точки зору кожного з важливих учасників? Чи всі важливі альтернативи повинні бути проаналізовані? Чи має бути аналіз відкритий і прозорий?
30. Чи потрібно проводити коригування вигод і витрат на інфляцію і дисконтування окремо?
31. Чи повинен аналіз враховувати невизначеність у даних і ризик для інвестицій? Містити опис (пояснення) стосовно того, хто платить і хто отримує вигоди?
32. Показники, що використовуються при оцінюванні моделей вигод і витрат без урахування вартості грошей у часі
33. Які показники використовують при оцінюванні моделей вигод і витрат з урахуванням вартості грошей?
34. Який критерій, на вашу думку, ефективніший при оцінюванні варіантів вигод і витрат?
35. Історичні засади ситуаційного аналізу
36. Які основні ситуації, в яких приймаються управлінські рішення, Ви можете назвати?
37. Які методи ситуаційного аналізу застосовують при розгляді конфліктних ситуацій?
38. Які методи ситуаційного аналізу застосовують при розгляді ситуацій в умовах визначеності?
39. Які методи ситуаційного аналізу застосовують при розгляді ситуацій в умовах невизначеності?
40. Які методи ситуаційного аналізу застосовують при розгляді ситуацій в умовах ризику?
41. Назвіть цілі й етапи бізнес-планування
42. За матеріалами підприємства, де Ви проходили практику чи працюєте, розгляньте і охарактеризуйте ситуацію, що склалася відносно стану дебіторської і кредиторської заборгованості
43. Сутність програмно-цільового підходу
44. Продукти управлінських рішень плани і програми
45. Ознаки класифікації програм
46. Зв'язок програмно-цільового підходу з іншими методологічними підходами
47. Обґрунтуйте наявність програмно-цільового управління на підприємстві, де Ви працюєте чи проходили практику
48. Сучасні напрямки використання комплексної цільової програми. ЦКП, що діють в Україні
49. Характеристика комплексних цільових програм
50. Послідовність розробки комплексних цільових програм
51. Ітеративний характер розробки комплексної цільової програми
52. Методи і види аналізу безбитковості підприємства
53. Можливості операційного аналізу
54. Моделювання аналізу безбитковості
55. Сутність і види диференціації витрат підприємства

56. Моделювання постійних витрат, порогу рентабельності, зони безпеки.
57. Визначення беззбиткового обсягу реалізації продукції графічним і аналітичним способом
58. Моделі, які застосовують для вимірювання сили впливу операційного важеля. У чому виявляється його дія?
59. Етапи політики управління запасами і їхня сутність
60. Сутність моделі ЕОЗ і мета її застосування
61. Методи оптимізації виробничих запасів
62. Які прийоми використовують для зменшення запасів, пов'язаних з товарно-матеріальними цінностями?
63. Недоліки і переваги сучасних методів обліку запасів
64. Методика визначення ефективності використання запасів
65. Моделі стану постачання запасів
66. Алгоритм аналітичної оцінки ефективності використання запасів
67. Розрахунок витрат на зберігання запасів
68. Розрахунок загальної вартості подання замовлень за рік
69. Розрахунок загальної вартості зберігання запасів за рік
70. Розрахунок загальної вартості запасу одиниці продукції за рік
71. Мета і завдання фінансового управління
72. Моделювання основного балансового рівняння
73. Моделювання показників фінансового стану підприємства
74. Модель Дюпона її економічний зміст й інтерпретація
75. Факторний аналіз фінансових результатів за адитивною моделлю, складеною на основі звіту про фінансові результати (форма 2)
76. Методи і моделі діагностики банкрутства
77. Моделювання утворення прибутку підприємства і грошових потоків на основі фінансової звітності
78. Модель вартості капіталу, її сутність. Моделі амортизації активів.
79. Моделі обслуговування боргу
80. Які формалізовані методи оцінки доцільності реальних інвестиційних проєктів використовуються у світовій практиці? Їх сутність
81. Визначення строку окупності інвестиційного проєкту при рівномірному і нерівномірному надходженні доходів за весь строк окупності
82. Сутність розрахунку критерію ІКК при аналізі ефективності планованих інвестицій в основні фонди
83. Модель МОКА в оцінюванні реальних інвестицій
84. Особливості застосування методів оцінювання ефективності інвестицій в основні фонди
85. Як буде змінюватись сьогоднішня вартість, якщо складний відсоток буде нараховуватися частіше?
86. Які дані потрібно мати для оцінювання облігацій, привілейованих акцій, звичайних акцій, які моделі при цьому використовуються?
87. Чи буває таке, коли підраховані Вами ціни облігацій і акцій відрізняються від реальних ринкових цін?

88. Як можна використати модель оцінювання капітальних активів для визначення цін?
89. Дайте оцінку співвідношенню ризику і доходу у фінансовому інвестуванні
90. Інформаційна база стратегічного аналізу
91. Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень. Основні елементи «стратегічного набору»
92. Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій
93. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства
94. Методи побудови стратегій
95. Як прогнозування дозволяє зменшувати ступінь невизначеності майбутнього стану об'єкта керування?
96. Які цілі переслідує прогнозування?
97. Як Ви розумієте вираз "детермінований і стохастичний зв'язки"? Чому від точності їхнього опису залежить точність прогнозу?
98. Охарактеризуйте кількісні та якісні методи
99. Які методи використовують при прогнозуванні економічної кон'юнктури?
100. Перелічіть методи вивчення інформації для прогнозування
101. Наведіть класифікацію прогнозів. Обґрунтуйте залежність прогнозів і методів, що їх реалізують
102. Охарактеризуйте основні методи прогнозування
103. Прогнозування показника прибутку за балансовим методом
104. Прогнозування фінансових результатів за моделлю Дюпона
105. Прогнозування платоспроможності підприємства