

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИМСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

# МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АНАЛІЗІ ТА АУДИТІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

«Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2013

УДК 339.9:657(075.8)  
ББК 65.052я73  
М 54

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист № 1/11-19164 від 12.12.2012 р.)*

**Рецензенти:**

**З. В. Гуцайлюк** – доктор економічних наук, професор кафедри обліку у виробничій сфері Тернопольського національного економічного університету;

**Р. А. Абдуллаєв** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та аудиту Республіканського вищого навчального закладу «Кримський інженерно-педагогічний університет»;

**С. А. Кузнецова** – доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів та банківської справи Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля.

**Н 63** Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [текст] : навч. посіб. / (О. В. Сметанко, І. С. Шарапова, В. О. Горбачьов, Н. В. Бурдюг, Г. С. Коваленко, О. С. Сорокіна); за ред. О. В. Сметанко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 456 с.

**ISBN 978-617-673-219-8**

Навчальний посібник підготовлено у відповідності до вимог освітньо-професійних програм та стандартів з підготовки фахівців з обліку і аудиту, затверджених Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України.

Навчальний посібник складається з тринадцяти розділів. У даних розділах міститься курс лекційних та практичних матеріалів, який включає посилання на сучасні нормативно-правові акти України, джерела інформації для прийняття управлінських рішень, погляди видатних науковців та провідних економістів, приклади із практичної діяльності організацій, ключові терміни і поняття, практичні завдання для індивідуальної та самостійної роботи з відповідями та ходом рішення, питання для самоконтролю, тести, що дозволяє перевірити отримані знання, набуті шляхом вивчення дисципліни за наданим посібником.

Навчальний посібник призначено для студентів ВНЗ України економічного спрямування, керівників підприємств, фахівців з питань внутрішнього аудиту, економістів, менеджерів, аналітиків, бухгалтерів та слухачів курсів підвищення кваліфікації та інших зацікавлених осіб, щодо питань, пов'язаних з моделюванням, прогнозуванням та прийняттям управлінських рішень за результатами господарських подій.

УДК 339.9:657(075.8)  
ББК 65.052я73

**ISBN 978-617-673-219-8**

© О. В. Сметанко, І. С. Шарапова,  
В. О. Горбачьов, Н. В. Бурдюг,  
Г. С. Коваленко, О. С. Сорокіна., 2013.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2013.

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА . . . . .	9
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність і види рішень у системі управління підприємством . . . . .	11
1.1.1. Сутність і значення рішень у системі управління підприємством . . . . .	11
1.1.2. Класифікація та види управлінських рішень . . . . .	16
1.2. Джерела інформації для прийняття управлінських рішень . . . . .	17
Резюме . . . . .	19
Терміни й поняття . . . . .	20
1.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	20
1.4. Завдання для самостійної роботи . . . . .	21
Відповіді до завдань для самостійної роботи . . . . .	22
1.5. Тестові завдання . . . . .	22
Відповіді до тестових завдань . . . . .	23
Теми рефератів . . . . .	23
Питання для перевірки знань . . . . .	24
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ПРОЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ . . . . .</b>	<b>25</b>
2.1. Формування проектів рішень у системі управління підприємством . . . . .	25
2.1.1. Методологія прийняття управлінських рішень . . . . .	25
2.1.2. Моделі процесу прийняття управлінських рішень . . . . .	35
2.1.3. Методи і технологія прийняття управлінських рішень . . . . .	38
2.2. Джерела інформації для планування й прогнозування управ- лінських рішень . . . . .	41
Резюме . . . . .	44
Терміни і поняття . . . . .	45
2.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	45
2.4. Завдання для самостійної роботи . . . . .	46
Відповіді до завдань для самостійної роботи . . . . .	47
2.5. Тестові завдання . . . . .	47
Відповіді до тестових завдань . . . . .	49
Теми рефератів . . . . .	49
Питання для перевірки знань . . . . .	49
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ . . . . .</b>	<b>50</b>
3.1. Програмно-цільовий підхід у системі прийняття управлінських рішень . . . . .	50
3.1.1. Сутність, завдання і умови розвитку програмно цільового під- ходу до прийняття управлінських рішень . . . . .	50
3.1.2. Види і характеристика програм . . . . .	57
3.1.3. Формування комплексних програм . . . . .	61

3.2. Джерела інформації для програмно-цільового управління . . . . .	64
Резюме . . . . .	67
Терміни і поняття . . . . .	68
3.3. Практичне завдання для індивідуальної роботи. . . . .	68
3.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	70
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	71
3.5. Тестові завдання . . . . .	71
Відповіді до тестових завдань . . . . .	73
Теми рефератів . . . . .	73
Питання для перевірки знань . . . . .	74

#### **РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ І ПІДГОТОВКА ПРОЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ . . . . .**

75

4.1. Вибір варіантів і процес підготовки проектів управлінських рішень . . . . .	76
4.1.1. Процес підготовки і прийняття рішень. . . . .	76
4.1.2. Контроль виконання управлінського рішення . . . . .	81
4.1.3. Особливості прийняття рішення в умовах визначеності, не- визначеності та ризику . . . . .	83
4.2. Джерела інформації для прийняття управлінських рішень . . . . .	96
Резюме . . . . .	98
Терміни й поняття. . . . .	99
4.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи. . . . .	100
4.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	121
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	125
4.5. Тестові завдання . . . . .	126
Відповіді до тестових завдань . . . . .	128
Теми рефератів . . . . .	128
Питання для перевірки знань . . . . .	128

#### **РОЗДІЛ 5. МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АНАЛІЗІ ТА АУДИТІ З УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ, ВИТРАТАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ . . . . .**

130

5.1. Теоретичні основи прийняття рішень з управління доходами, витратами і фінансовими результатами . . . . .	131
5.2. Джерела інформації для прийняття рішень з управління до- ходами, витратами і фінансовими результатами . . . . .	157
Резюме . . . . .	161
Терміни й поняття. . . . .	163
5.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи. . . . .	163
5.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	178
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	182
5.5. Тестові завдання . . . . .	183
Відповіді до тестових завдань . . . . .	185
Теми рефератів . . . . .	185
Питання для перевірки знань . . . . .	185

<b>РОЗДІЛ 6. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ . . .</b>	<b>186</b>
6.1. Моделі та методи системного аналізу в системі розв'язання управлінських проблем . . . . .	186
6.1.1. Сутність, значення і принципи системного аналізу в системі вирішення управлінських проблем. . . . .	186
6.1.2. Методи системного аналізу в системі прийняття управлінських рішень . . . . .	190
6.2. Джерела інформації для проведення аналізу . . . . .	207
Резюме . . . . .	208
Терміни й поняття . . . . .	210
6.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	210
6.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	220
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	222
6.5. Тестові завдання . . . . .	229
Відповіді до тестових завдань . . . . .	231
Теми рефератів . . . . .	231
Питання для перевірки знань . . . . .	231
<b>РОЗДІЛ 7. МЕТОДИ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ . . . . .</b>	<b>232</b>
7.1. Моделі та методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень . . . . .	232
7.1.1. Сутність ситуаційного аналізу . . . . .	232
7.1.2. Методика swot-аналізу . . . . .	233
7.1.3. Інші методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень. . . . .	236
7.2. Джерела інформації для забезпечення ситуаційного аналізу . . . . .	238
Резюме . . . . .	239
Терміни й поняття . . . . .	239
7.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	240
7.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	248
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	249
7.5. Тестові завдання . . . . .	251
Відповіді до тестових завдань . . . . .	252
Теми рефератів . . . . .	252
Питання для перевірки знань . . . . .	252
<b>РОЗДІЛ 8. МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ . . . . .</b>	<b>253</b>
8.1. Моделі та методи фінансового управління підприємством. . . . .	253
8.1.1. Сутність фінансового управління, його мета і завдання . . . . .	253
8.1.2. Методи фінансового управління . . . . .	256
8.1.3. Моделі фінансового управління . . . . .	259
8.2. Джерела інформації для фінансового управління . . . . .	260
Резюме . . . . .	263
Терміни й поняття . . . . .	263

8.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	264
8.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	269
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	270
8.5. Тестові завдання . . . . .	271
Відповіді до тестових завдань . . . . .	273
Теми рефератів . . . . .	273
Питання для перевірки знань . . . . .	273
<b>РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ . . . . .</b>	<b>274</b>
9.1. Сутність, значення та види стратегічних рішень у системі управ- ління підприємством . . . . .	274
9.1.1. Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень . . . . .	274
9.1.2. Процес прийняття стратегічних рішень . . . . .	277
9.1.3. Методи стратегічного аналізу . . . . .	279
9.2. Джерела інформації для проведення стратегічного аналізу . . . . .	283
Резюме . . . . .	285
Терміни й поняття . . . . .	286
9.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	286
9.4. Завдання для самостійної роботи. . . . .	290
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	290
9.5. Тестові завдання . . . . .	292
Відповіді до тестових завдань . . . . .	294
Теми рефератів . . . . .	294
Питання для перевірки знань . . . . .	294
<b>РОЗДІЛ 10. МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АНАЛІЗІ ТА АУДИТІ З УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ . . . . .</b>	<b>295</b>
10.1. Теоретичні основи прийняття рішень з управління запасами . . . . .	295
10.2. Джерела інформації для прийняття рішень з управління запасами . . . . .	307
Резюме . . . . .	311
Терміни й поняття . . . . .	312
10.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	312
10.4. Завдання для самостійної роботи . . . . .	320
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	322
10.5. Тестові завдання . . . . .	322
Відповіді до тестових завдань . . . . .	324
Теми рефератів . . . . .	324
Питання для перевірки знань . . . . .	325
<b>РОЗДІЛ 11. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АНАЛІЗІ ТА АУДИТІ З УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ . . . . .</b>	<b>326</b>
11.1. Теоретичні основи прийняття рішень з управління основними засобами . . . . .	326

11.2. Джерела інформації для прийняття рішень з управління необоротними активами . . . . .	336
Резюме . . . . .	341
Терміни й поняття . . . . .	342
11.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	342
11.4. Завдання для самостійної роботи . . . . .	353
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	355
11.5. Тестові завдання . . . . .	355
Відповіді до тестових завдань . . . . .	357
Теми рефератів . . . . .	357
Питання для перевірки знань . . . . .	357

**РОЗДІЛ 12. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ  
З УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ . . . . . 359**

12.1. Теоретичні основи прийняття рішень з управління фінансовими інвестиціями . . . . .	359
12.2. Джерела інформації для прийняття рішень з управління фінансовими інвестиціями . . . . .	370
Резюме . . . . .	374
Терміни й поняття . . . . .	375
12.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	376
12.4. Завдання для самостійної роботи . . . . .	382
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	384
12.5. Тестові завдання . . . . .	385
Відповіді до тестових завдань . . . . .	387
Теми рефератів . . . . .	387
Контрольні запитання і завдання . . . . .	387

**РОЗДІЛ 13. МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ  
У ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА . . . . . 389**

13.1. Моделі і методи прийняття рішень у системі прогнозування розвитку та діагностики кризового стану підприємства. . . . .	389
13.1.1. Сутність, значення та типи прогнозування розвитку підприємства . . . . .	389
13.1.2. Моделі прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємства . . . . .	394
13.1.3. Методи прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємства . . . . .	401
13.2. Джерела інформації для прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємства . . . . .	408
Резюме . . . . .	414
Терміни й поняття . . . . .	415
13.3. Практичні завдання для індивідуальної роботи . . . . .	415
13.4. Завдання для самостійної роботи . . . . .	419
Відповіді до завдань для самостійної роботи. . . . .	419

13.5. Тестові завдання . . . . .	419
Відповіді до тестових завдань . . . . .	421
Теми рефератів . . . . .	421
Питання для перевірки знань . . . . .	422
 ДОДАТКИ. . . . .	 423
 ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК . . . . .	 441
 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ . . . . .	 445



# ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови потребують від фахівців у галузі бухгалтерського обліку й аудиту освоєння і набуття навиків, необхідних для моделювання та прогнозування процесів, що відбуваються на різних етапах роботи підприємства. Це обумовлено тим, що основна бізнес-мета підприємства полягає в ефективній роботі в умовах конкуренції та отриманні максимально можливого прибутку. В зв'язку з цим значно зростає роль бухгалтерського обліку, який дає змогу отримати всю необхідну інформацію для проведення аналізу, аудиту і прийняття оптимального для розвитку підприємства управлінського рішення. Правильно організовані бухгалтерський облік і методика проведення внутрішнього аудиту та аналізу займають чільне місце в системі управління підприємством.

Існуючі підходи до методів і моделей прийняття управлінських рішень ґрунтуються на статистичних даних і економіко-математичних методах у частині прогнозування розвитку підприємства. Вони передбачають складні обчислення і розрахунки, які потребують залучення сторонніх фахівців, що, в свою чергу, не дає можливості приймати своєчасні управлінські рішення.

У навчальному посібнику основну роль відведено бухгалтерському обліку, який виступає інформаційною основою аналізу та внутрішнього аудиту.

Використання бухгалтерського обліку, як інформаційної бази дає змогу у певному взаємозв'язку розкривати особливості застосування визначених методів і моделей прийняття рішення, проведення аналізу та внутрішнього аудиту за конкретними об'єктами бухгалтерського обліку і в цілому по стратегії та напрямках розвитку підприємства. При такому системному підході вирішується завдання раціональної організації бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту, що в умовах невизначеності або недостатності інформації уможливорює розробку моделей та прогнозів, на основі яких прийматимуть найоптимальніші та найефективніші управлінські рішення.

У навчальному посібнику розглянуто основи теорії та практики прийняття управлінських рішень в аналізі та аудиті. Поданий матеріал дає змогу бухгалтерам, економістам, внутрішнім аудиторам і управлін-

ському персоналу підприємства ознайомитися та оволодіти спеціальними методами, моделями й прийомами, які необхідні для розробки рекомендацій, проектів бізнес-планів, планів оптимізації виробництва, витрат, фінансів тощо.

У кожному розділі навчального посібника наведено ключові терміни і поняття, розроблено практичні завдання для індивідуальної та самостійної роботи з відповідями та ходом рішення, винесено питання для самоконтролю, тести, для перевірки отриманих знань.

Поданий у навчальному посібнику матеріал спрямований на сприйняття навчального матеріалу і формування певних знань, умінь та навичок, необхідних для прийняття управлінських рішень. У навчальному посібнику чітко простежується зв'язок бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, що дає можливість підготувати бухгалтера-аналітика та внутрішнього аудитора до професійної діяльності, навчити його моделювати і прогнозувати результати господарських подій, а також формувати бачення кінцевої мети.

Комплексні та ситуаційні завдання, тести з моделей і методів прийняття рішень в аналізі та аудиті дають змогу проконтролювати ступінь засвоєння студентами отриманих знань і навичок, а також допоможуть як у поточному навчальному процесі, так і в процесі підготовки студентів до іспитів. Для перевірки правильності підходу до виконання завдань наведено їх авторське рішення.

Матеріал викладено відповідно до вимог Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, а також з урахуванням сучасної нормативної бази з бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту.

Навчальний посібник підготовлений викладачами кафедри «Облік і аудит» Кримського економічного інституту ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»: к.е.н., доцентом О.В. Сметанком (розділ 3, 5, 10, 11, 12, 13), асистентом І.С. Шариповою (розділ 4, 5, 8), асистентом Г.С. Коваленко (розділ 5, 11, 12), ст. викладачем О.С. Сорокіною (розділ 6, 7, 9), ст. викладачем Н.В. Бурдюг (розділ 2, 8, 10), ст. викладачем В.О. Горбачовим (розділ 1, 2, 9).