

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету економіки
та управління

 Андрій КОЦУР
« 30 » 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи

 Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« 30 » 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового інституту
новітніх освітніх технологій

 Святослав ПИТЕЛЬ
« 30 » 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ»

ступінь вищої освіти – бакалавр
галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Менеджмент»

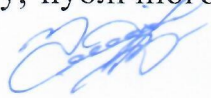
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні заняття	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	екзамен, сем.
Денна	IV	VII	30	30	4	8	78	150	VII
Заочна	IV	VII, VIII	8	4	-	-	138	150	VIII

30.08.2024

Тернопіль, ЗУНУ – 2024

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 9 від 26.05.2021 р.)

Робочу програму склала доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, кандидат економічних наук Інна ЧИКАЛО 

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2024р.

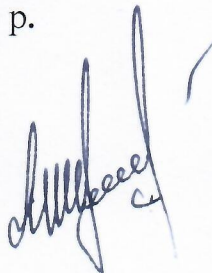
Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення зі спеціальності 073 Менеджмент, протокол № 2 від 30.08.2024 р.

Голова групи
забезпечення спеціальності
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОП
канд. екон. наук, доцент



Жанна КРИСЬКО

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Опис дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень»

Дисципліна «Аналітичне забезпечення управлінських рішень»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни Обов’язкова Мова навчання українська
Кількість залікових модулів – 5	Спеціальність 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна – 4</i> <i>Заочна - 4</i> Семестр: <i>Денна – 7</i> <i>Заочна-7, 8</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 30 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна –30 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: <i>Денна – 78 год.</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Тренінг: <i>Денна – 8 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 4</i>
Тижневих годин – 10 з них аудиторних – 4		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» є набуття та розвиток майбутніми фахівцями аналітичного мислення та практичних навичок прийняття рішень на основі вмінь узагальнювати інформацію, що характеризує діяльність підприємства, механізми його функціонування, методи управління та регулювання та застосовувати аналітичні прийоми і методи для підготовки, прийняття і реалізації обґрунтованих поточних і довгострокових управлінських рішень.

2.2. Завдання вивчення дисципліни:

- наукове узагальнення та систематизація існуючих підходів для уточнення понятійного апарату щодо визначення економічної сутності управлінських рішень у системі управління підприємством;
- формування у фахівців стратегічного мислення, використання сучасних інструментів і моделей в процесі проведення аналітичних процедур, здатності адаптувати їх до реальних умов при прийнятті управлінських рішень;
- вивчення особливостей системного аналізу управлінських проблем та методики підготовки проєктів управлінських рішень на різних рівнях управління;
- розкриття організаційних основ та практичного інструментарію аналітичного забезпечення і розроблення рекомендацій щодо побудови та застосування оптимізаційних моделей для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів;
- вивчення методів прийняття стратегічних управлінських рішень та методів прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємств.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

ОКЗ6. Аналітичне забезпечення управлінських рішень

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

СК20. Здатність проводити вартісну оцінку ресурсного потенціалу та аналізувати ефективність його використання задля прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку.

СК21. Здатність використовувати аналітичні інструменти в процесі прийняття ефективних управлінських рішень.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних курсів «Менеджмент», «Вища математика», «Теорія ймовірності і математична статистика», «Економічний аналіз», «Статистика», «Управління ресурсами організації», цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної

роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2.5. Результати навчання.

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН22. Оцінювати потенційні можливості та формувати раціональний алгоритм поведінки організації на ринку.

ПРН23. Виявляти навички аналізу та оцінювання результатів діяльності, економічного потенціалу та динаміки розвитку організації при розробленні управлінських рішень використовуючи необхідний інструментарій аналізу.

3. Програма навчальної дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень»

Змістовий модуль 1. Методи прийняття управлінських рішень

Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

Сутність та значення рішень у системі управління підприємством. Сутність та параметри інформації при прийнятті рішень. Формування проектів рішень в системі управління підприємством. Методологія прийняття управлінських рішень. Сутність, вимоги, принципи до прийняття управлінських рішень. Умови виникнення та функції управлінського рішення. Аспекти управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Види рішень та підходи до прийняття рішень. Критерії, що впливають на стиль рішення. Принципи прийняття якісних управлінських рішень. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.

Тема 2. Процес прийняття управлінських рішень

Умови та рівні прийняття управлінських рішень. Передумови прийняття управлінських рішень. Рівні прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Роль керівника в процесі прийняття рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Методи аналізу проблем. Методи обґрунтування управлінських рішень. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Виклики, що постають перед менеджером у процесі прийняття управлінських рішень в сучасних умовах. Моделі прийняття управлінських рішень.

Тема 3. Методичні основи підготовки проектів управлінських рішень

Методи управління процесом розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Критерії вибору методичної бази. Економічний аналіз при прийнятті управлінських рішень. Моделі в системі управлінських рішень. Типи та класифікація моделей. Тривимірна модель прийняття управлінських рішень. Використання інформації для прийняття управлінських рішень. Чинники, що обумовлюють інтенсивність використання інформації менеджерами. Вимоги до інформації.

Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень

Етапи та стадії процесу підготовки рішень. Склад об'єктів організації аналітичних процедур та аналітичної діяльності на підприємстві. Організація носіїв аналітичної інформації. Технологічні етапи організації аналітичного процесу в інформаційній підсистемі управління підприємством та їх зміст. Вибір варіантів і процес підготовки проектів управлінських рішень. Сутність і види контролю за виконанням рішення. Функції контролю за виконанням рішень. Критерії, які застосовують під час прийняття рішень з використанням та без використання числових значень ймовірностей результатів. Аналітичне забезпечення, необхідне під час прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Етапи політики ризик-менеджменту. Показники кількісної оцінки ризиків. Метод «дерева рішень».

Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень

Об'єкти прийняття виробничих рішень. Стадії, умови виробничої діяльності підприємства. Мета, завдання та інформаційне забезпечення аналізу виробництва та реалізації продукції. Аналітичне забезпечення управління динамікою виробництва та реалізації продукції. Обґрунтування виробничої програми підприємства. Оцінка впливу факторів на виконання виробничої програми. Аналітичне забезпечення управління використанням трудових, матеріальних ресурсів, засобів праці в процесі виконання виробничої програми. Аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. Аналітична модель розрахунку щорічної вартості заготівлі виробничих або товарних запасів. Аналітична модель обґрунтування рішення про доцільність отримання знижки постачальника на ціну придбання виробничих запасів. Методика бальної та рейтингової оцінки постачальників для вибору кращого постачальника.

Тема 6. Аналітичне забезпечення управління основними засобами

Економічна сутність основних засобів та їх роль в системі управління підприємством. Класифікація основних засобів. Система управління основними засобами підприємства. Цілі та завдання управління основними засобами підприємства на різних ієрархічних рівнях управління. Методичне забезпечення управління основними засобами підприємства. Функції аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємства. Сучасні підходи до управління основними засобами підприємства. SMART- технології управління основними засобами. Спеціальні аналітичні інструменти.

Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень

Основи прийняття адміністративних рішень. Структура персоналу підприємства за кваліфікованим рівнем та категоріями посад. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення. Методи вимірювання продуктивності праці. Фактори та резерви підвищення ефективності праці персоналу. Аналіз витрат на оплату праці. Напрямки аналітичного забезпечення прийняття рішень у сфері управління персоналом підприємства. Аналітичне

забезпечення реалізації кадрової і соціальної політики на підприємстві. Сутність та цілі кадрової політики. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників. Аналіз навчання і розвитку персоналу. Управлінські рішення в професійній діяльності персоналу. Управлінські рішення в сфері мотивації персоналу. Аналіз корпоративної культури. Аналітичне забезпечення використання робочого часу. Особливості прийняття адміністративних рішень в сучасних умовах.

Змістовний модуль 2. Інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень

Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами

Сутність, значення, поняття та види доходів, витрат і прибутку підприємства. Зміст та функції прибутку підприємства. Класифікація доходів та витрат. Схеми формування фінансових результатів підприємства. Системи управління витратами підприємства. Аналітичне забезпечення управління виробничими витратами. Способи диференціації собівартості готової продукції підприємства на сукупні змінні та сукупні постійні витрати. Аналітичні моделі поведінки виробничих витрат. Етапи політики управління доходами, витратами та фінансовими результатами. Методи прийняття рішень з управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. Методи визначення точки беззбитковості. Аналітичне забезпечення, яке застосовують під час прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами. Оцінка витрат за статтями калькулювання. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності управління доходами та витратами підприємства.

Тема 9. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень

Основи прийняття фінансових рішень на підприємстві. Визначення фінансової діяльності підприємства. Сутність фінансових рішень. Варіанти фінансових рішень. Форми фінансування активів за джерелами походження фінансових ресурсів. Фінансова політика підприємства. Оптимальна структура фінансування. Фінансова рівновага між власними та залученими коштами підприємства. Моделі фінансового управління підприємством (балансова модель фінансового управління, моделювання майнового та фінансового стану підприємства, модель управління прибутком, аналітичні моделі управління грошовими потоками, моделі прогнозування фінансового стану підприємства). Аналітичне забезпечення реалізації фінансової політики підприємства. Аналітичні методи оцінки фінансових ризиків

Тема 10. Системний аналіз та методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень

Сутність, значення і принципи системного аналізу. Методи системного аналізу в прийнятті управлінських рішень. Моделі та методи системного аналізу в розв'язанні управлінських проблем. Значення і принципи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень. Сутність ситуаційного підходу і ситуаційного

аналізу. Методи ситуаційного аналізу в системі прийняття управлінських рішень. Джерела інформації для проведення аналізу. Моделі ситуаційного аналізу в системі розв'язання управлінських проблем. Методика SWOT-аналізу. Традиційні способи аналізу в системі прийняття управлінських рішень. Способи стохастичного факторного аналізу та способи оптимізації показників в системі прийняття управлінських рішень

Тема 11. Аналітичне забезпечення прийняття рішень прогнозування розвитку підприємства

Сутність та роль прогнозування розвитку підприємства. Класифікація прогнозів підприємства. Типи прогнозування розвитку підприємства. Моделі прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємства. Методи, що застосовуються в прогнозуванні і їх характеристика. Моделі прогнозу фінансової звітності. Прогнозування складових елементів бізнесу. Аналіз грошових потоків при прийнятті управлінських рішень у прогнозуванні розвитку підприємства.

Тема 12. Оцінка ресурсного потенціалу та ефективності його використання в процесі прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.

Оцінка ресурсного потенціалу. Показники оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Поняття ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Показники оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в процесі прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.

Тема 13. Аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства

Сутність економічної безпеки підприємства та її місце в системі економічної безпеки країни. Критерії та індикатори оцінки економічної безпеки підприємства. Передумови та чинники зміцнення економічної безпеки підприємства. Аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства.

4. Структура залікового кредиту з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень»

(денна форма навчання)

	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Тренінг	Індивідуальна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Методи прийняття управлінських рішень</i>						
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	2	2	4	4	1	Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 2. Процес прийняття управлінських рішень	2	2	4			Тестування, ділові ігри
Тема 3. Методичні основи підготовки проектів управлінських рішень	4	2	6			Тестування, управлінські ситуації

Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень	2	2	6		2	Поточне опитування
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень	2	2	4			Поточне опитування, ділові ігри
Тема 6. Аналітичне забезпечення управління основними засобами	2	2	6			Поточне опитування
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень	2	2	8			Модульне тестування
Змістовний модуль 2. Інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень						
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	2	4	8	4	1	Програмування й контроль, розв'язок задач, аналітичних та тренінгових вправ
Тема 9. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень	4	4	8			Програмування й контроль, розв'язок задач
Тема 10. Системний аналіз та методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень	2	2	6			Поточне опитування, розв'язування задач
Тема 11. Аналітичне забезпечення прийняття рішень прогнозування розвитку підприємства	2	2	6			Тестування, розв'язування задач
Тема 12. Оцінка ресурсного потенціалу та ефективності його використання в процесі прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.	2	2	4			Поточне опитування, розв'язування задач
Тема 13. Аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства	2	2	8			Поточне опитування, розв'язування задач, кейсів
Разом	30	30	78	8	4	

(заочна форма навчання)

	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Методи прийняття управлінських рішень</i>			
Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	1	2	12
Тема 2. Процес прийняття управлінських рішень	1		12
Тема 3. Методичні основи підготовки проектів	1		12

управлінських рішень			
Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень	1		12
Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень			12
Тема 6. Аналітичне забезпечення управління основними засобами	1		10
Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень			10
Змістовий модуль 2. Інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень			
Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами	2	2	10
Тема 9. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень			10
Тема 10. Системний аналіз та методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень	1		10
Тема 11. Аналітичне забезпечення прийняття рішень прогнозування розвитку підприємства			10
12. Оцінка ресурсного потенціалу та ефективності його використання в процесі прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.	1		9
Тема 13. Аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства			9
Разом	8	4	138

5. Тематика практичних завдань

Практичне заняття № 1 (2 год)

Тема 1. Теоретичні основи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

Мета: набуття знань щодо теоретичних та наукових основ прийняття управлінських рішень в процесі діяльності суб'єкта господарювання.

Питання для обговорення:

1. Сутність та значення рішень у системі управління підприємством.
2. Розробка і прийняття управлінського рішення
3. Класифікація та основні вимоги до управлінських рішень.
4. Аналітичні дослідження процесу прийняття управлінських рішень.

Практичне заняття № 2 (2 год)

Тема 2. Процес прийняття управлінських рішень

Мета: набуття знань щодо розуміння етапності процесу прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення:

1. Умови та рівні прийняття управлінських рішень
2. Етапи прийняття управлінських рішень
3. Роль керівника в процесі прийняття рішень
4. Моделі прийняття управлінських рішень

Практичне заняття № 3 (2 год)

Тема 3. Методичні основи підготовки проектів управлінських рішень

Мета: набуття теоретичних знань та практичних навичок щодо застосування методів та моделей для прийняття управлінських рішень

Питання для обговорення:

1. Методи управління процесом розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.
2. Економічний аналіз при прийнятті управлінських рішень.
3. Моделі в системі управлінських рішень.
4. Використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Практичне заняття № 4 (2 год)

Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень

Мета: набуття знань щодо теоретичних та наукових основ аналітичної роботи прийняття управлінських рішень в процесі діяльності суб'єкта господарювання.

Питання для обговорення:

1. Вибір варіантів і процес підготовки проектів управлінських рішень.
2. Склад об'єктів організації аналітичних процедур та аналітичної діяльності на підприємстві.
3. Моделі аналізу з підготовки варіантів рішення
4. Сутність і види контролю за виконанням рішення.
5. Аналітичне забезпечення, необхідне під час прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

Практичне заняття № 5 (2 год)

Тема 5. Аналітичне забезпечення прийняття виробничих рішень

Мета: закріпити у студентів теоретичні знання та розвинути практичні навички застосовування моделі розробки і прийняття управлінських рішень для визначення оптимальних потреб в ресурсах.

Питання для обговорення:

1. Мета, завдання та інформаційне забезпечення аналізу.
2. Обґрунтування виробничої програми підприємства.
3. Оцінка впливу факторів на виконання виробничої програми.
4. Аналітичне забезпечення управління динамікою виробництва.

Практичне заняття № 6 (2 год)

Тема 6. Аналітичне забезпечення управління основними засобами

Мета: набуття знань організаційних основ аналітичного забезпечення щодо побудови та застосування оптимізаційних моделей для оцінки ефективності використання основних засобів підприємств.

Питання для обговорення:

1. Економічна сутність основних засобів та їх роль в системі управління підприємством.
2. Методика оцінки показників ефективності використання основних засобів.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень щодо управління основними засобами.
4. Сучасні технології управління основними засобами підприємства.

Практичне заняття № 7 (2 год)

Тема 7. Аналітичне забезпечення прийняття адміністративних рішень.

Мета: застосовувати отримані знання з теорії прийняття адміністративних рішень для вироблення і прийняття керуючих рішень в умовах визначеності, неповної визначеності і конфлікту.

Питання для обговорення:

1. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення.
2. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників.
3. Управлінські рішення у сфері мотивації.
4. Аналітичне забезпечення використання робочого часу.
5. Особливості прийняття адміністративних рішень в сучасних умовах.

Практичне заняття № 8, 9 (4 год)

Тема 8. Аналітичне забезпечення прийняття рішень з управління доходами, витратами та фінансовими результатами

Мета: закріпити у студентів теоретичні знання та розвинути практичні навички застосування найбільш оптимальних моделей та методів прийняття рішень з управління доходами, витратами і фінансовими результатами.

Питання для обговорення:

1. Сутність, значення, поняття та види доходів, витрат і прибутку підприємства.
2. Класифікація доходів та витрат.
3. Формування чистого прибутку підприємств.
4. Аналітичні методи прийняття рішень з управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства.
5. Системи управління витратами.
6. Оцінка витрат за статтями калькулювання.
7. Аналіз ефективності системи управління прибутком підприємства

Практичне заняття № 10, 11 (4 год)

Тема 9. Аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень

Мета: закріпити у студентів теоретичні знання використання методів прийняття фінансових рішень для розв'язання конкретних завдань.

Питання для обговорення:

1. Сутність фінансових рішень.
2. Балансова модель фінансового управління.
3. Моделювання майнового та фінансового стану підприємства.
4. Модель управління прибутком.
5. Аналітичні моделі управління грошовими потоками.
6. Моделі прогнозування фінансового стану підприємства.
7. Аналітичні методи оцінки фінансових ризиків.

Практичне заняття № 12 (2 год)

Тема 10. Системний аналіз та методи ситуаційного аналізу в прийнятті управлінських рішень

Мета: закріпити у студентів теоретичні знання застосування методів і прийомів аналізу, які доцільно використовувати під час проведення системного та ситуаційного аналізу у вирішенні управлінських проблем.

Питання для обговорення:

1. Сутність і роль прогнозування діяльності підприємства.
2. Класифікація прогнозів підприємства
3. Методи, що застосовуються в прогнозуванні і їх характеристика.
4. Моделі прогнозної фінансової звітності.
5. Прогнозування складових елементів бізнесу.
6. Методи системного аналізу в прийнятті управлінських рішень.
7. Моделі та методи системного аналізу в розв'язанні управлінських проблем.
8. Методи ситуаційного аналізу в системі прийняття управлінських рішень.
9. Моделі ситуаційного аналізу в системі розв'язання управлінських проблем.

Практичне заняття № 13 (2 год)

Тема 11. Аналітичне забезпечення прийняття рішень прогнозування розвитку підприємства

Мета: набуття знань організаційних основ та практичного інструментарію прийняття рішень у прогнозування розвитку підприємства.

Питання для обговорення:

1. Сутність та роль прогнозування розвитку підприємства.
2. Класифікація прогнозів розвитку підприємства
3. Аналіз грошових потоків при прийнятті управлінських рішень у прогнозуванні розвитку підприємства.
4. Методи, що застосовуються в прогнозуванні і їх характеристика.
5. Моделі прогнозної фінансової звітності.
6. Прогнозування складових елементів бізнесу.

Практичне заняття № 14 (2 год)

Тема 12. Оцінка ресурсного потенціалу та ефективності його використання в процесі прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.

Мета: набуття навичок аналізу та оцінювання результатів діяльності, економічного потенціалу та динаміки розвитку організації при розробленні управлінських рішень.

Питання для обговорення:

1. Оцінка ресурсного потенціалу.
2. Показники оцінки ресурсного потенціалу підприємства.
3. Поняття ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.
4. Показники оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в процесі прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.

Практичне заняття № 15 (2 год.)

Тема 13. Аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства

Мета: набуття знань та вироблення навиків щодо оцінювання економічної безпеки підприємства

Питання для обговорення:

1. Сутність економічної безпеки підприємництва.
2. Завдання економічної безпеки підприємництва.
3. Передумови та чинники зміцнення економічної безпеки підприємства.
4. Критерії та індикатори оцінки економічної безпеки підприємства.

6.Тренінг з дисципліни «Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень».

Тренінг з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» проводиться у навчальному процесі підготовки бакалаврів з метою вироблення практичних навичок роботи у команді, розвитку здатності прогнозувати поведінку інших учасників та освоєння методів групової комунікації у вирішенні завдань щодо прийняття управлінських рішень.

Організація і порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина. Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

2. Організаційна частина. Встановлення правил проведення тренінгу, формування малих робочих груп (3-5 груп), визначення завдань та розподіл ролей.

3. Практична частина. Виконання тренінгових завдань у малих групах з використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Робота із використанням програмного забезпечення MS Excel із використанням відповідних алгоритмів розрахунку на основі даних фінансової звітності показників майнового стану підприємства, його ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності підприємства, прибутковості підприємства, побудова трендових моделей прибутковості підприємства та вироблення альтернативних варіантів його розвитку на найближчі 3-5 років враховуючи результати проведеної оцінки.

Оцінка фінансово-матеріального стану підприємства та побудова трендових моделей проводиться студентами із використанням пакету MS Excel, в якому використовуються запрограмовані алгоритми оцінювання. Студенти вносять показники фінансової звітності та отримують результати коефіцієнтів, які характеризують фінансово-матеріальний стан підприємства.

На основі динамічних рядів можна будувати прогнози з урахуванням закономірностей, які склалися в попередніх періодах. Трендові моделі є найпоширенішими моделями такого типу. На основі аналізу статистичного ряду показників динаміки прибутку підприємства та його матеріальних витрат з

допомогою MS Excel студенти будують трендову модель, на основі якої прогнозують зміну цих показників у динаміці.

Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

4. Підведення підсумків. Презентація практичної роботи в малих групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

Тренінгові заняття проводяться у вигляді поетапного виконання завдань учасниками тренінгу, в процесі яких здійснюється на основі даних фінансової звітності та використання відповідного програмного забезпечення проведення аналізу фінансово-майнового стану підприємства, зокрема майнового стану підприємства, ліквідності підприємства, платоспроможності підприємства, ділової активності підприємства, рентабельності підприємства, прибутковості підприємства.

На основі отриманих результатів студентам необхідно побудувати трендову модель показника прибутку підприємства і його витрат та запропонувати альтернативні варіанти розвитку підприємства на найближчі 3-5 років враховуючи результати проведеної оцінки. Альтернативні варіанти подати у формі дерева цілей.

Вихідними даними для виконання практичного завдання слугують дані фінансової звітності, що наявні на офіційних сайтах вітчизняних підприємств (підприємство студенти обирають самостійно і самостійно здійснюють пошук даних його фінансової звітності).

Тематика тренінгу

1. Провести оцінку стану виробничо-господарської діяльності підприємства;
2. Проаналізувати середовище функціонування підприємства і обґрунтувати цільові орієнтири його розвитку;
3. Провести аналітичні дослідження майнового стану підприємства, його ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та прибутковості, побудувати трендові моделі прибутковості підприємства;
4. Підготувати проект ефективного управлінського рішення;
5. Зробити висновки щодо реалізації стратегії підприємства на основі сучасних інформаційно-аналітичних технологій та методів, що застосовуються в прийнятті управлінських рішень.

При проведенні тренінгу з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» має мати місце попередній, поточний та підсумковий контроль.

Попередній контроль доцільно проводити за результатами самостійної роботи, пов'язаної з підготовкою до тренінгу. Він націлений на перевірку теоретичної і практичної готовності студентів до роботи за програмою тренінгу.

Поточний контроль здійснюється у вигляді наскрізного моніторингу ступеня активності та сформованості компетентностей. Цей контроль охоплює основну частину роботи, пов'язаної з виконанням трьох основних завдань тренінгу. При цьому застосовується система оцінювання, яка об'єднує

оцінювання роботи окремих студентів, малих груп під час аудиторного заняття, оцінювання самотійної роботи, мотиваційний механізм щодо активізації роботи учасників тренінгу. Підсумковий контроль проводиться у вигляді презентації результатів роботи групи.

Оцінка за виконані тренінгові завдання (5завдань) визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих в процесі виконання тренінгових завдань.

В цілому результати оцінювання тренінгу свідчать про рівень компетентності студентів в частині здатності предметно виконувати завдання, готовність до практичної роботи в рамках завдань аналітичного забезпечення управлінських рішень.

7. Самостійна робота студентів

СРС є видом позааудиторної самотійної роботи студента навчально-дослідницького характеру, яке виконується в процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» і завершується разом із складанням підсумкового іспиту із даної дисципліни.

Основною метою СРС є розвиток у студентів аналітичного мислення та практичних навичок прийняття рішень на основі вмінь узагальнювати інформацію виробничої діяльності підприємства методів її організації, механізму функціонування, методів управління та регулювання, використовувати аналітичні прийоми і методи для підготовки, прийняття і реалізації обґрунтованих поточних і довгострокових управлінських рішень.

Самостійна робота передбачає написання студентами есе та їх презентацію (2 есе). Вибір тематики проводиться в межах тем дисципліни та наукових вподобань студента.

№ п/п	Тематика	Форма представлення
Опрацювання лекційного матеріалу, законодавчих та нормативних актів, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації. Підготовка есе за тематичними напрямками:		Підготовка есе з проблемних питань
1.	Сутність управлінського рішення та різні його аспекти.	
2.	Мета й функції управлінських рішень.	
3.	Управлінські рішення в системі управління.	
4.	Взаємозв'язок управлінських рішень і функцій управління.	
5.	Вимоги до управлінських рішень і умови їх задоволення.	
6.	Умови оптимальності управлінських рішень.	
7.	Закони та закономірності, що впливають на прийняття управлінських рішень.	
8.	Системний підхід і аналіз як основа прийняття управлінських рішень.	
9.	Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень.	
10.	Моделювання в прийнятті управлінських рішень.	
11.	Нестандартні підходи до прийняття управлінських рішень.	
12.	Поняття та оцінка якості й ефективності управлінських рішень.	
13.	Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.	
14.	Критерії прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.	

15.	Аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді.
16.	Модель оптимальної партії замовлень.
17.	Моделі планування виробничих запасів. Системи контролю над запасами.
18.	Поняття, задачі, методи та напрями застосування аналізу беззбитковості.
19.	Поняття, завдання та методи фінансового управління.
20.	Сутність, завдання та методи інвестиційного аналізу.
21.	Методи й основні критерії аналізу фінансових інвестицій.
22.	Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних рішень.
23.	Поняття, основні аспекти, функції та завдання теорії прийняття рішень.
24.	Сутність управлінського рішення та різні його аспекти.
25.	Управлінські рішення в системі управління.
26.	Вимоги до управлінських рішень і умови їх задоволення. Умови оптимальності управлінських рішень.
27.	Сутність системного підходу та системного аналізу, їх основні елементи.
28.	Поняття управлінських технологій.
29.	Основні види управлінських технологій.
30.	Поняття моделювання в ході прийняття управлінських рішень.
31.	Зміст процесу моделювання та його основні етапи.
32.	Організаційні підходи до прийняття рішень.
33.	Вимоги до технології виконання управлінських рішень.
34.	Організація виконання рішень.
35.	Поняття, фактори та види ефективності прийняття управлінських рішень.
36.	Показники, критерії та методи оцінювання ефективності прийняття рішень.
37.	Поняття невизначеності та ризику в управлінських рішеннях.
38.	Завдання аналізу використання матеріальних запасів.
39.	Аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді.
40.	Загальна класифікація моделей управління запасами.
41.	Розрахункова модель формування запасів.
42.	Системи контролю над запасами.
43.	Сутність фінансових моделей і їх типи.
44.	Сутність інвестиційних рішень і принципи їх прийняття.
45.	Сутність, мета, завдання, об'єкти й методи аналізу інвестицій в основні засоби.
46.	Основні методи аналізу інвестицій в основний капітал.
47.	Методи оцінювання інвестицій за нормою прибутку на капітал.
48.	Методи оцінювання інвестицій, що ґрунтуються на дисконтуванні.
49.	Метод внутрішньої норми прибутку (дохідності).
50.	Методи та моделі аналізу фінансових інвестицій.
51.	Аналіз стану фінансового інвестування за минулий період.
52.	Вибір форми фінансового інвестування.
53.	Оцінка інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів.
54.	Методи прогнозування показників діяльності підприємства.
55.	Прогнозування на основі пропорційних залежностей.

56.	Прогнозування фінансової діяльності.	
57.	Оцінка ефективності моделей прогнозування.	

Оцінювання результатів самостійної роботи студентів проводиться за наступними критеріями:

Таблиця

Критерії оцінювання при проведенні підсумкового контролю СРС

№з/п	Критерій	Бал
1	Вміння щодо презентації результатів, у тому числі: - Обґрунтованість відповіді на запитання - Повнота інформації, що розкриває проблематику - Виокремлення та обґрунтування можливих альтернатив - Наочність презентації	20 40 20 20
Усього		100

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування;
- тестування;
- модульне тестування та опитування;
- есе;
- аналітичні звіти;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- письмова робота;
- екзамен;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Політика щодо дедлайнів та перескладання: Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (мінус 20 балів). Перескладання модулів відбувається із дозволу декана за наявності поважних причин (хвороба, участь в офіційних наукових заходах, міжнародне стажування).

Політика щодо академічної доброчесності: Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10%	10%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінги	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Тестування по темах 1-7 на платформі Moodle в позааудиторний час, що включає 20 тестових питань, правильна відповідь на кожне із яких оцінюється по 5 балів	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Тестування по темах 8-13 на платформі Moodle в позааудиторний час, що включає 20 тестових питань, правильна відповідь на кожне із яких оцінюється по 5 балів	Оцінка за виконанні тренінгові завдання (5 завдань) визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих в процесі виконання тренінгових завдань	Оцінка за виконану самостійну роботу визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконанні завдання (2 завдання)	Два теоретичних питання по 30 б. і одне управлінське аналітичне завдання – 40б

* Пропуски практичних занять обов'язково відпрацьовуються в години консультацій, в іншому випадку вони вважаються оцінкою «0» та враховуються при визначенні середнього арифметичного. Для здобувачів, які навчаються за індивідуальним графіком, поточне оцінювання проводиться під час консультацій, та шляхом виконання завдань в системі Moodle.

Отриманий рівень знань студентів з усіх видів виконуваних робіт по дисципліні оцінюється як за національною шкалою, так і за шкалою ECTS, поданою в таблиці.

Таблиця

Шкала оцінювання знань студентів

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни „Аналітичне забезпечення управлінських рішень” застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці.

Таблиця

Критерії оцінювання знань студентів

	Форми Контролю, критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	• Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	• Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	• Системність та логіка викладення матеріалу	систематизова не, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	• Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовую ться при відповіді	достатній, використову ються при відповіді	належний, частково використовують ся при відповіді	відсутній
	• Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ЗАВДАНЬ				
	• Знання методики	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	• Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	• Самостійність розв'язку	самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
	• Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправи льні неповні
	• Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПРОГРАМОВАНИЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)				
	• Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	• Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	не чітка
	• Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки
4	ПІДГОТОВКА ПОШУКОВОЇ РОБОТИ				

	• Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
	• Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
	• Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
	• Використання нових літературних джерел	використовуються достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
	• Відповідність оформлення есе	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій. Платформа Moodle.wunu.edu.ua On-line платформи: ZOOM; Google Meet Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office; телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer Opera Google Chrome. Firefox)	1-13
1.	Електронний варіант опорного конспекту лекцій	1-13
2.	Електронний варіант методичних рекомендацій до проведення практичних занять з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» для студентів ОС бакалавр спец.073 «Менеджмент»	1-13
3.	НМК з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» для студентів ОС бакалавр спец.073 «Менеджмент»	1-13
4.	Електронний варіант методичних рекомендацій до проведення тренінгу з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» для студентів ОС бакалавр спец.073 «Менеджмент»	1-13
5.	Електронний варіант тренінгових завдань та самостійної роботи	7-13
6.	Презентації, схеми, рисунки, матриці, аналітичні таблиці	1-13

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
2. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник : [Електронне видання] / М. М. Берест. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
3. Волчек Р. М., Коляда А. Л., Коверда А. В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Одеса, 2016. 105 с.
4. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 608 с.
5. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. К. Знання, 2012. 591 с.
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2018. 187 с.
7. Господарський кодекс України : Офіційний текст від 16.01.2003 р. № 436-IV. Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
8. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
9. Єршова Н.Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємств: стратегічний аспект. *Економіка і суспільство*. Випуск № 14. 2018. С.894-904
10. Жильцов О. Б. Математичне програмування (з елементами інформаційних технологій). Навч. посіб. К. МАУП, 2006. 186 с.
11. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
12. Закон України «Про оплату праці» № 322 VIII від 10.12.1971 зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
13. Іванієнко В.В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Х. ІНЖЕК, 2012. 300 с.
14. Кабаченко В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*, 2017, №2
15. Кігель В.Р. Оптимізація фінансових рішень: навчальний посібник. Університет «КРОК». К. Дорадо-друк, 2011. 172 с.
16. Кодекс України з процедур банкрутства: закон України від 18.10.2018 №2597-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. (Ст.74). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
17. Мартін Р., Ріел Д. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ: Наш Формат, 2019. 248 с.
18. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2018. 272 с
19. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с
20. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

21. Податковий кодекс України : Офіційний текст від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
22. Полінкевич О. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк. Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: http://www.esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf.
23. Приймак С.В. Фінансовий аналіз. Практикум: навчальний посібник. Львів, 2021. 264 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Finansovyuy-analiz-praktykum-Pryymak-S.V.-peretvoreno.pdf>
24. Садовська І.Б., Мачулка О.В. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: монографія. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. 228 с.
25. Самбурська Н.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління основними засобами: теорія і практика: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. с. 289.
26. Скочеляс С. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 25, частина 2, 2019. С.144-127
27. Сметанко О.В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті: навч. посібн. К.«Центр учбової літератури», 2017. 456с.
28. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності: монографія за ред. Н.А.Волкова та ін. Одеса, 2012. 292 с.
29. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
30. Устенкова К. Економічна безпека як складова національної безпеки України. *Вісник ХНУ ім.В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип., 2019. С.133-144
31. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль. ТНЕУ. 2016. 304 с.
32. Чикало І. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень». Тернопіль. ЗУНУ. 2021. Електронний комплекс в системі MOODLE.
33. Чикало І. Методичні вказівки з організації та проведення тренінгу з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень» для студентів ступеня вищої освіти бакалавр спеціальності 07 «Управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2022. с. 22
34. Чикало І. Методичні рекомендації з дисципліни „Аналітичне забезпечення управлінських рішень” для студентів спеціальності 07 «Управління та адміністрування». Укладач Чикало І.В. Тернопіль: Економічна думка, 2022р. 46 с.
35. Чикало І.В. Навчально-методичний комплекс з дисципліни „Аналітичне забезпечення управлінських рішень” для студентів спеціальності 07 «Управління та адміністрування». Тернопіль: Економічна думка, 2023р. 92 с.
36. Чикало І., Котис Н., Ціщик Р. Статистико-аналітичне забезпечення оцінки фінансової спроможності територіальної громади в контексті управління її соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8, серпень, 2022
37. Чикало І. НМК з дисципліни „Аналітичне забезпечення управлінських

рішень” для студентів спеціальності 07 «Управління та адміністрування». Укладач Чикало І.В. Тернопіль: Економічна думка, 2023р. 92 с.

38. Чикало І. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. №1. 2023. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1029>

39. Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson Prentice Hall, 2007. Chwaber Ken, Sutherland J. Scrum Development Process, in OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop. Springer, London, 1997. URL: <http://www.jeffsutherland.org/oopsla/schwapub.pdf>

40. Conrow E.H. Effective Risk Management: Some Keys to Success. Ed. 2. American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc. ARIAA, 2003. 526 p

41. Loesche,D. (2018), “Mobile E-commerce is up and poised for further growth”,available. URL: <https://www.sta-tista.com/chart/13139/estimated-worldwide-mobile-e-commerce-sales>

42. Malerba,F. and McKelvey,M. (2019), “Knowledge-intensive innovative entrepreneurship”, Foundations and Trends in Entrepreneurship,vol.14, no. 6, pp.555–681

43. Management Decision-Making, Big Data and Analytics Simone Gressel - Massey University, New Zealand David J. Pauleen - Massey University, New Zealand Nazim Taskin. October 2020. 336 pages. SAGE Publications Ltd. URL: https://www.researchgate.net/publication/342902251_sage_publications_ltd_-_management_decision-making_big_data_and_analytics_-_2020-07-10pdf

44. Molnár,B. and Mattyasovszky-Philipp,D. (2019), “Cognitive information systems –artificial intelligence & management decisions”, 12th IADISInternational Conference Information Systems, University of Applied Science, Utrecht, Netherlands, April 11–13, 2016, pp.290–294.

45. Ross Michael, Taylor James. Managing AI Decision-Making Tools. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2021/11/managing-ai-decision-making-tools>