



ЕКСПЕРТНА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

методичні вказівки для
самостійного вивчення теми з
дисципліни «Експертна аналітика
в менеджменті організацій»



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЕКСПЕРТНА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

методичні вказівки для самостійного вивчення теми з дисципліни
«Експертна аналітика в менеджменті організацій»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної
та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
рішенням науково-методичної
комісії факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 3
від 11.11.2024 р.

Харків 2024

УДК 338.409.3

Е-45

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Протокол № 4 від 8.11.2024 р.

Рецензенти:

Н. М. Колпаченко, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту Приватного закладу вищої освіти «Харківський технологічний університет «Шаг»;

Н. І. Райтер, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та торгівлі Львівського національного університету природокористування.

Е-45 Експертна аналітика в системі управління підприємства: методичні вказівки для самостійного вивчення теми з дисципліни «Експертна аналітика в менеджменті організацій» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладачі: С.О. Заїка, І.Ю. Шафоренко – Харків: ДБТУ [б. в.], 2024. 58 с.

Методичні вказівки містять огляд основних питань експертної аналітики, її ролі у процесі прийняття управлінських рішень, а також дослідження основних понять, предмету та об'єкту цієї дисципліни. В методичних вказівках розкриваються завдання, функції та принципи експертної аналітики, а також взаємозв'язок між аналітикою та управлінськими рішеннями. Детально представлено етапи технології прийняття управлінських рішень на основі результатів аналітичних досліджень.

Вказівки містять практичне завдання для закріплення теоретичних знань, контрольні питання для перевірки розуміння основних питань теми, тестові завдання, глосарій і список рекомендованої літератури.

Методичні вказівки призначені для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» і можуть бути корисними науково-педагогічним працівникам та спеціалістам у галузі управління організаціями.

УДК 338.409.3

Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко, канд. екон. наук, доцент

© Заїка С.О., Шафоренко І.Ю., 2024

© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Роль експертної аналітики в прийнятті управлінських рішень.	6
2. Поняття експертної аналітики. Її предмет та об'єкти.	14
3. Завдання, функції та принципи експертної аналітики.	23
4. Взаємозв'язок управлінських рішень та експертної аналітики.	27
5. Технологія прийняття управлінських рішень за результатами експертної аналітики.	30
Практичне завдання	37
Контрольні питання	39
Тестові завдання	40
Глосарій	47
Список використаної та рекомендованої літератури	55

ВСТУП

Експертна аналітика займає центральне місце в системі управління сучасним підприємством, виконуючи функцію дослідження й аналітичного обґрунтування управлінських рішень. У складних ринкових умовах, де підприємства змушені функціонувати в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі, експертна аналітика стає необхідним інструментом, який допомагає організаціям розробляти стратегічні рішення, передбачати ризики та ефективно використовувати наявні ресурси.

Процес прийняття управлінських рішень складається з різноманітних стадій, що охоплюють визначення мети, аналіз і обґрунтування можливих альтернатив, розробку оптимальних варіантів та контроль за виконанням прийнятих рішень. Усі ці стадії базуються на об'єктивній та систематичній аналітичній оцінці, яка дозволяє виявити реальні можливості для покращення діяльності підприємства та забезпечує основу для економічно вигідних рішень.

Роль експертної аналітики полягає в тому, щоб надавати керівництву інформаційно-аналітичну підтримку, необхідну для формування ефективної стратегії управління, яка відповідає цілям організації. Експертна аналітика дозволяє керівникам оцінювати економічні процеси, досліджувати причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати результати та формулювати оптимальні рішення, що знижує ризики і сприяє зростанню ефективності підприємства в конкурентному середовищі.

Поняття експертної аналітики охоплює систему знань і методів, які спрямовані на вивчення економічних процесів і явищ, обґрунтування бізнес-планів, оцінку поточного стану та прогнозування майбутніх тенденцій. Завдання експертної аналітики полягає у визначенні основних чинників, що впливають на функціонування підприємства, оцінці ефективності використання ресурсів, моніторингу виконання планів та виявленні резервів для підвищення ефективності.

Експертна аналітика в управлінні підприємством передбачає також застосування різноманітних методів обґрунтування рішень, що допомагають оцінити фактори, які на них впливають, враховувати наявні обмеження та обирати найефективніші варіанти. Завдяки такому підходу забезпечується підвищення обґрунтованості та результативності управлінських рішень.

Отже, методичні вказівки з теми «Експертна аналітика в системі управління підприємства» спрямовані на розвиток у студентів компетентностей у сфері аналітичного обґрунтування управлінських рішень, формування розуміння основних принципів, функцій і технологій експертної аналітики. Здобуті знання та навички допоможуть майбутнім фахівцям забезпечувати ефективну роботу підприємств, використовуючи сучасні методи управління та прийняття рішень.

1. РОЛЬ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ринкові відносини стали однією з основ розвитку незалежної України, що вимагало нових підходів до управління підприємствами. Перехід до ринкових механізмів висвітлив значну кількість проблем, пов'язаних із браком розуміння ринкових процесів та невизначеністю зовнішнього середовища, що ускладнювало ефективне функціонування підприємств. У цих умовах зросло значення експертної аналітики як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, яка допомагає всебічно оцінити стан ринку та позиції підприємства.

Експертна аналітика в управлінні підприємством спрямована на розкриття причинно-наслідкових зв'язків між економічними процесами та забезпечення точної інформації для керівників. Це дає можливість враховувати особливості зовнішнього середовища – конкуренцію, попит, пропозицію, динаміку цін, витрати та інші важливі фактори, що впливають на діяльність підприємства. Крім того, аналітичні дані дозволяють підприємствам оцінювати рівень ризику та перспективи розвитку в умовах ринку, який постійно змінюється.

Згідно з теорією систем, *підприємство* може розглядатися як комплексна система, що складається з різних взаємопов'язаних елементів. Такий системний підхід допомагає зрозуміти, як структурні елементи підприємства взаємодіють між собою та впливають на результативність роботи всієї організації. Кожен елемент системи має свої властивості, але лише у взаємозв'язку з іншими елементами вони утворюють цілісну структуру, яка здатна ефективно функціонувати в ринковому середовищі. Експертна аналітика допомагає впорядкувати й систематизувати інформацію про ці зв'язки, що дозволяє більш результативно управляти підприємством та забезпечувати його ефективну роботу.

Особливістю підприємства як системи є його відкрита природа, що дозволяє йому функціонувати тільки за умови постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство черпає з проміжного та загального середовища головні фактори виробництва, такі як ресурси, інформація, технології, і, перетворюючи їх у продукцію, товари, послуги або нові знання, повертає результати своєї діяльності назад у середовище. Життєздатність цієї системи забезпечується через ефективний обмін між «входом» (ресурсами) та «виходом»

(готовою продукцією або послугами), який повинен бути економічно доцільним для обох сторін.

Управління, в свою чергу, виступає особливим процесом діяльності, що орієнтований на свідоме планування, організацію і координацію виробництва на всіх етапах його циклу. Управління охоплює не лише виробничий процес, але й стратегічне планування, що включає передбачення змін та пристосування до зовнішніх умов.

Система управління підприємством складається з трьох підсистем:

Власне системи управління – це центральна частина, що відповідає за постановку цілей, планування, організацію та контроль діяльності.

Системи, що управляється – включає всі операційні процеси підприємства, які реалізують завдання, поставлені системою управління.

Інформаційної системи – охоплює всі види обліку та обробки даних, які формують масив управлінської інформації, що характеризує стан об'єкта управління та ефективність прийнятих рішень.

Інформаційна система управління є надзвичайно важливою ланкою, адже саме вона акумулює всі види облікових даних, що відображають реальний стан системи, якою управляють, і результати виконання рішень. Ця інформація аналізується, і на основі висновків розробляються управлінські проекти, які передаються в систему управління.

Експертна аналітика посідає важливе місце в інформаційній підсистемі, оскільки вона забезпечує глибоке економічне обґрунтування управлінських рішень, надає можливість проводити моніторинг їх реалізації, а також оперативно виявляти відхилення від планових показників. Експертний аналіз, таким чином, дозволяє знизити рівень невизначеності та приймати більш обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

У системі, що управляє, розроблені проекти рішень разом з іншою інформацією використовуються для формулювання остаточних управлінських рішень, які передаються об'єкту управління. На цьому рівні визначаються способи та інструменти виконання рішень, їх послідовність та відповідальні за їх реалізацію особи.

В об'єкті управління реалізуються отримані рішення шляхом передачі відповідних інструкцій до підрозділів підприємства. У

кожному підрозділі формується первинна інформація про виконання операцій, яка через зворотний зв'язок потрапляє в інформаційну систему управління. Ця інформація є основою для оцінки ефективності прийнятих рішень та підготовки нових управлінських проєктів, що формує безперервний процес поліпшення діяльності підприємства.

Система управління підприємством передбачає чітку диференціацію та координацію управлінських дій, зокрема за окремими функціями, кожна з яких виконує свою роль у загальному процесі управління. *Управлінська функція* – це результат поділу та спеціалізації управлінської праці, окремий напрямок управлінської діяльності, завдяки якому здійснюється вплив на об'єкт управління.

За критерієм постійності управлінські функції поділяються на *загальні* та *специфічні*. Загальні функції розкривають структуру процесу управління в цілому, тоді як специфічні визначають напрями цілеспрямованих впливів на конкретні аспекти виробничої діяльності. Серед головних функцій управління слід виділити:

- *Аналіз* – спрямований на оцінку виконання зобов'язань, стану підприємства, виявлення внутрішніх резервів і, що особливо важливо, обґрунтування управлінських рішень. Ефективне управління неможливе без проведення аналітичних розрахунків перед прийняттям рішень, тому всі управлінські працівники повинні володіти знаннями з теорії та методології експертної аналітики. Експертна аналітика дозволяє отримати повну характеристику об'єкта управління, а результати такого аналізу стають інструментом для обґрунтування рішень і засобом контролю за їх реалізацією. Накопичені знання про закономірності розвитку об'єкта дослідження сприяють удосконаленню процесів управління.

- *Облік* – функція, що включає систематичне спостереження, реєстрацію, накопичення і збереження первинних фактів про господарську діяльність підприємства. Облік дозволяє створити масив даних, що відображають кількісні та якісні характеристики економічних явищ і процесів, і є базою для ухвалення зважених управлінських рішень.

- *Планування* – функція, яка визначає стратегію розвитку підприємства та його майбутній стан, враховуючи темпи розвитку, ресурси, методи і форми виробництва. Планування включає розробку бізнес-плану, який є головним документом для залучення інвесторів, отримання кредитів і стратегічного управління. Для цього необхідно дослідити ринок, виявити незадоволені потреби споживачів, їх смаки

і вподобання, оцінити конкурентів і канали збуту продукції, визначити орієнтовну ціну продукції, прогнозовані прибутки, а також встановити основні показники діяльності підприємства.

- *Організація* – функція, що має на меті формування систем управління і виробництва, а також зв'язків і відносин між ними, які забезпечують координацію праці та ресурсів для досягнення високої продуктивності. Організація є єдиною функцією, що інтегрує всі інші управлінські функції, підвищуючи їх ефективність. У результаті організаційної роботи створюється структура управлінського апарату, формуються управлінські підрозділи, встановлюються зв'язки між ними, розробляються положення про органи управління, посадові інструкції, а також методичні документи.

- *Регулювання* – функція управління, яка полягає у здійсненні керуючих впливів, що підтримують об'єкт управління у визначеному стані на основі результатів експертної аналітики.

- *Мотивація* – функція, що вказує на комплекс причин і стимулів, які спонукають колектив підприємства до організованих дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Мотивація є основою для забезпечення трудового внеску кожного працівника у загальний результат підприємства.

- *Контроль* – функція управління, яка включає постійний нагляд і перевірку результатів діяльності підприємства. Контроль тісно взаємопов'язаний з усіма іншими елементами управління, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки ефективно працює підприємство, і коригувати стратегію за необхідності. Основною метою контролю є виявлення можливостей для удосконалення діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо подальших стратегічних і тактичних дій у межах обраної стратегії.

Специфічні функції управління підприємством відображають напрями управлінського впливу на окремі аспекти виробничої діяльності та відповідають специфіці і різноманітності завдань, які стоять перед підприємством. Вони є результатом поділу управлінської праці та відокремлення завдань на рівні конкретних процесів і сфер діяльності підприємства. Ці функції охоплюють різні види діяльності, які відрізняються своєю метою, засобами і методами реалізації, що зумовлено особливостями конкретних виробничих процесів.

До специфічних функцій управління належать такі напрями діяльності, як:

- *Управління виробництвом* – охоплює всі процеси, пов'язані з

організацією, плануванням, контролем та координацією виробничих операцій. Ця функція спрямована на забезпечення безперервності і ритмічності виробництва, оптимальне використання ресурсів та підтримання високого рівня продуктивності. Управління виробництвом також включає заходи щодо зниження витрат, підвищення якості продукції та забезпечення своєчасного виконання виробничих завдань.

- *Управління матеріально-технічним забезпеченням* – пов'язане із забезпеченням підприємства необхідними матеріальними ресурсами, їх зберіганням, транспортуванням і розподілом у виробничому процесі. Ця функція передбачає контроль за постачанням ресурсів, своєчасність їх доставки, а також оптимізацію запасів для мінімізації витрат і уникнення дефіциту або надлишків матеріалів.

- *Управління фінансами* – охоплює всі питання, пов'язані з плануванням, обліком, контролем і аналізом фінансових ресурсів підприємства. Функція управління фінансами спрямована на забезпечення фінансової стійкості, підтримку платоспроможності, залучення інвестицій, контроль за витратами та отримання прибутку. Вона включає управління грошовими потоками, планування бюджету, розподіл фінансових ресурсів і управління ризиками.

- *Управління збутом і маркетингом* – зосереджується на вивченні ринку, просуванні продукції, встановленні цін та організації процесу реалізації товарів і послуг. Ця функція охоплює аналіз попиту і пропозиції, визначення цільової аудиторії, розробку маркетингових стратегій, побудову дистрибуційних каналів, комунікацію з клієнтами та рекламні кампанії. Управління збутом забезпечує зв'язок між виробництвом і споживачами та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

- *Управління інноваціями і розвитком* – спрямоване на запровадження нових технологій, розробку нової продукції, оптимізацію виробничих процесів і підвищення ефективності діяльності. Ця функція передбачає оцінку можливостей і доцільності інноваційних проєктів, визначення ресурсних потреб і управління процесом впровадження інновацій. Управління розвитком є важливим елементом довгострокового планування і забезпечує підприємству можливість відповідати сучасним вимогам ринку.

- *Управління персоналом* – включає підбір, навчання, мотивацію і розвиток співробітників, а також створення умов для підвищення їхньої продуктивності і задоволення потреб. Управління

персоналом зосереджується на формуванні висококваліфікованого трудового колективу, сприяє розвитку корпоративної культури та ефективній взаємодії між працівниками, що позитивно впливає на загальну результативність підприємства.

Об'єктом управління в системі підприємства виступає організаційно відокремлена частина, яка відповідає за певну стадію або її частину в загальному виробничо-господарському процесі. Така ланка є основою для здійснення цілеспрямованого управлінського впливу, який орієнтований на досягнення конкретних результатів. Відповідно до особливостей процесів підприємства, функції управління виробництвом продукції охоплюють такі напрями:

- *Управління науково-технічною підготовкою виробництва* – передбачає планування, організацію та контроль діяльності, спрямованої на впровадження нових технологій і підвищення технічного рівня виробництва. Включає аналіз потреб у технічних нововведеннях, оцінку їх економічної доцільності та координацію впровадження науково-технічних рішень.

- *Управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом* – охоплює контроль та організацію роботи всіх виробничих підрозділів, включаючи основні виробничі цехи, допоміжні служби та обслуговуючі підрозділи. Ця функція спрямована на забезпечення безперервності виробничого процесу та оптимізацію взаємодії між різними ланками виробництва.

- *Управління якістю продукції* – включає розробку та впровадження заходів для підтримки та покращення якості продукції. Ця функція охоплює контроль якості на всіх етапах виробництва, аналіз причин можливих відхилень від стандартів якості, а також реалізацію коригуючих заходів.

- *Управління персоналом підприємства* – охоплює процеси набору, навчання, планування кар'єрного розвитку та мотивації співробітників. Спрямоване на формування ефективного трудового колективу та забезпечення відповідності кваліфікації персоналу вимогам виробничого процесу.

- *Управління матеріально-технічним постачанням* – забезпечує підприємство необхідними матеріалами, інструментами та іншими ресурсами. Включає вибір постачальників, контроль за якістю та своєчасністю поставок, а також оптимізацію запасів матеріалів для безперервності виробництва.

- *Управління фінансами* – передбачає планування, облік і контроль за фінансовими потоками, зокрема витратами, доходами,

інвестиціями та іншими фінансовими аспектами діяльності підприємства. Це забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та його платоспроможність.

- *Управління збутом продукції* – орієнтоване на реалізацію виробленої продукції, включаючи організацію збутових каналів, роботу з клієнтами та забезпечення логістичних процесів для доставки продукції кінцевому споживачу.

- *Управління маркетингом* – зосереджується на дослідженні ринку, визначенні потреб споживачів, просуванні продукції та формуванні конкурентних переваг. Включає сегментацію ринку, розробку маркетингових стратегій, створення реклами та підтримку позитивного іміджу підприємства.

- *Управління розвитком і удосконаленням системи адміністрування* – орієнтоване на покращення організаційних процесів, впровадження сучасних методів адміністрування та розвиток управлінської структури. Це забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на зміни та підтримувати високий рівень управлінської діяльності.

Кожна з цих функцій є комплексною за змістом і включає такі етапи, як аналіз, планування, організація, мотивація і контроль організаційно відокремлених об'єктів управління або окремих аспектів виробництва. Основний склад цих функцій управління залишається незмінним навіть при зміні масштабу підприємства чи особливостей його виробництва. Хоча підприємства різних галузей національної економіки можуть мати різні вимоги до обсягу та структури виконання функцій управління, базові функції залишаються подібними для більшості організацій, що обумовлює єдність підходів до управління в умовах ринкової економіки.

Прийняття оптимальних управлінських рішень набуло статусу однієї з найважливіших задач сучасного менеджменту. Сьогодні активно розвивається теорія управлінських рішень, яка є важливим розділом науки управління, що спрямований на обґрунтування вибору дій в умовах складних та часто мінливих обставин.

Порівняльний аналіз ролі теорії прийняття рішень та експертної аналітики в управлінському процесі дозволяє виявити їхню подібність, хоча кожна дисципліна підходить до проблеми з різних позицій. Теорія прийняття рішень займає більш абстрактно-теоретичну (часто математичну) позицію, яка спрямована на формалізацію управлінських процесів та пошук загальних закономірностей. Експертна аналітика, у свою чергу, зосереджена на

конкретних практичних завданнях і прагне надати керівництву чіткі дані, на основі яких можна будувати обґрунтовані рішення. Вона охоплює всі етапи управлінського процесу, забезпечуючи глибокий аналіз і надійні прогнози, що сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Роль аналізу як інструменту управління виробництвом постійно зростає. Це пояснюється, перш за все, необхідністю підвищення ефективності виробництва, адже у відповідь на зростання вартості ресурсів, а також підвищення наукоємності і капіталомісткості виробничих процесів, виникає потреба у глибокому аналізі для мінімізації витрат і оптимізації процесів. З огляду на це, управлінські рішення повинні базуватися на точних розрахунках і комплексному аналізі. Вони мають бути раціональними та економічно обґрунтованими, а будь-які організаційні чи технологічні зміни повинні впроваджуватися лише після доведення їхньої доцільності та позитивного впливу на підприємство.

Розвиток теорії прийняття управлінських рішень здебільшого здійснюється на теоретичному рівні, в математичній формі, що обмежує її практичне використання. Проблема поєднання абстрактної теорії з практично орієнтованою експертною аналітикою стала основою для розробки методологічного підходу, який використовує математичні методи для аналітичної оцінки. Цей напрямок розвивається в межах науки про дослідження операцій, яка прагне об'єднати формальні та практичні аспекти управління.

Такий підхід виключає трактування управлінських дій як вольового акту керівництва. Хоча особистий досвід і ерудиція керівника безсумнівно мають значення, вони не є достатніми для обґрунтування складних управлінських рішень. Лише всебічно проведений аналіз дозволяє прийняти рішення, яке буде відповідати потребам підприємства та ринковим умовам.

Отже, можна стверджувати, що експертна аналітика є невід'ємною частиною управлінської діяльності. Вона виконує функцію обґрунтування рішень, що передують їхньому прийняттю. Експертна аналітика, як всезагальна управлінська функція, покликана забезпечити менеджмент підприємства надійними даними, які дозволяють приймати рішення на основі фактичної інформації та прогнозних розрахунків.

2. ПОНЯТТЯ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ. ЇЇ ПРЕДМЕТ ТА ОБ'ЄКТИ

Експертна аналітика є самостійною галуззю наукових знань, яка має власний предмет, об'єкти та методи дослідження. Як наука, *експертна аналітика* є системою спеціальних знань, спрямованих на дослідження економічних процесів, виявлення та оцінку впливу різних факторів на їх розвиток, а також на розробку обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Її *головна мета* – надати керівникам інструменти для прийняття рішень на основі об'єктивного аналізу та прогнозування економічних явищ.

Предметом експертної аналітики є економічні процеси у їхньому взаємозв'язку, що виникають під впливом об'єктивних економічних законів. Дослідження у цій галузі спрямовані на всебічне вивчення явищ, що мають значення для управління підприємством: від аналізу бізнес-планів і оцінки їх реалізації до виявлення невикористаних резервів і кількісного вимірювання впливу позитивних та негативних факторів. Це дозволяє визначити пропорції та тенденції розвитку, розкрити потенційні можливості для покращення економічної діяльності.

Методологічну основу експертної аналітики становить аналіз – поділ явищ на окремі елементи для глибокого вивчення їхньої сутності та закономірностей. Сам термін «аналіз» походить від грецького слова «*ἀνάλυσις*» і означає «розділення» або «розчленовування». У вузькому розумінні аналіз полягає у розчленовуванні економічного явища на складові частини з метою їх вивчення та виявлення впливу кожного компонента на загальний процес. Наприклад, для розуміння сутності собівартості продукції важливо знати її структуру, тобто з яких елементів вона складається і які фактори впливають на її розмір за кожною статтею витрат. Такий детальний підхід дозволяє поглиблено зрозуміти економічні процеси і підвищити ефективність управління на всіх етапах діяльності підприємства.

Аналітика, як наукова дисципліна, бере свої витоки з грецького слова «*ἀναλυτικά*» і є основою для логічної та інтелектуальної діяльності, спрямованої на розв'язання практичних завдань і вирішення конкретних питань. Головний принцип аналітики полягає не лише у фіксуванні та аналізі наявних фактів, але й у здатності «випереджати події» завдяки прогнозуванню можливих змін. Це

дозволяє організації чи дослідникові передбачати майбутні стани об'єкта дослідження та завчасно підготуватися до них, що робить аналітику важливим інструментом управління.

Сучасний науковий підхід до аналізу базується на діалектичній єдності аналізу і синтезу. Саме цей взаємозв'язок забезпечує всебічне наукове дослідження, дозволяючи розглядати об'єкт у його взаємозв'язках і цілісності. Аналіз, як метод поділу на складові частини, виявляє вплив кожного компонента, а синтез, поєднуючи результати аналізу, створює цілісне уявлення про досліджуване явище. Така єдність аналізу та синтезу є необхідною для комплексного підходу в експертній аналітиці, де важливим є не лише розуміння окремих елементів, але й їх взаємодії в рамках цілісної системи.

Експертна аналітика, як самостійна галузь знань, має чітко визначені предмет і об'єкти дослідження. У теорії наукових досліджень *предметом* прийнято вважати конкретні властивості та характеристики об'єкта, які досліджуються з певною метою, наприклад, визначення факторів, що впливають на фінансові результати або ефективність виробничих процесів. *Об'єктом дослідження* є та частина реальності, на яку спрямована пізнавальна діяльність аналітика. Вибір об'єктів аналізу залежить від мети і завдань, поставлених перед дослідженням, і може охоплювати широкий спектр економічних, фінансових, соціальних та організаційних явищ (рис 1).

Кожен об'єкт експертної аналітики має свої унікальні характеристики і виражається через систему показників, що дозволяють оцінити обсяг, рівень розвитку, економічну ефективність та динаміку змін у часі. Показники зазвичай мають числове значення і відображають головні параметри, необхідні для обґрунтованого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Залежно від рівня управління, об'єкти експертної аналітики можуть варіюватися від національної економіки до окремих аспектів діяльності підприємства. До таких об'єктів відносяться:

- *Економіка держави* – аналіз макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, рівень безробіття, що дозволяє оцінити загальний економічний стан країни.

- *Економіка галузі* – дослідження галузевих тенденцій, специфічних ризиків та перспектив, що мають значення для підприємств, які діють у певній сфері.

- *Економіка регіону* – вивчення економічних особливостей

певного географічного регіону для аналізу локальних ринків, інвестиційного клімату, рівня конкуренції та інфраструктури.



Рис. 1. Об'єкти експертної аналітики

- *Економічні аспекти реалізації державних програм* – оцінка результативності та ефективності використання державних ресурсів на досягнення конкретних цілей.

- *Фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання* – детальний аналіз операцій, ресурсів, доходів, витрат і загального фінансового стану окремих підприємств.

- *Фінансово-економічні аспекти структур та напрямків діяльності підприємства* – дослідження різних підрозділів, видів діяльності або окремих проєктів для визначення їх внеску в загальні економічні результати.

Господарська діяльність підприємств як об'єкт аналітики деталізується за такими основними напрямками:

- *Ресурси* – оцінка матеріальних, нематеріальних і трудових ресурсів, що використовуються у виробничій діяльності.

- *Господарські процеси* – аналіз процесів постачання, виробництва і збуту, які формують основу операційної діяльності.

- *Види діяльності* – оцінка результативності звичайної,

основної та операційної діяльності підприємства.

- *Економічні результати* – аналіз фінансових показників, таких як прибуток, собівартість, що характеризують загальну ефективність діяльності.

- *Організаційно-технічний рівень* – визначення технічного рівня виробництва і рівня організації праці для оцінки продуктивності.

- *Структурні підрозділи та робочі місця* – вивчення ефективності окремих підрозділів або робочих місць, що забезпечують операційну діяльність.

- *Соціальна інфраструктура* – аналіз аспектів, пов'язаних із соціальним захистом працівників і забезпеченням належних умов праці.

- *Екологічне середовище* – оцінка впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище для забезпечення відповідності екологічним стандартам.

Основним об'єктом експертної аналітики є основна діяльність підприємства та її економічні результати, що включають всі операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг). Основна діяльність є центральною для підприємства, оскільки саме вона забезпечує основний дохід і реалізує головну мету його існування. Аналітика цієї сфери дозволяє підприємству оптимізувати процеси, підвищити економічну ефективність і забезпечити стабільний розвиток.

Дослідження об'єктів експертної аналітики через числові характеристики, відомі як економічні показники, є основою для проведення ґрунтовного аналізу діяльності підприємства. *Економічний показник* надає числову характеристику певного явища чи процесу в економіці та служить для точного й об'єктивного відображення стану досліджуваного об'єкта. Саме від якості й повноти показників залежить достовірність аналітичних висновків і обґрунтованість управлінських рішень, що впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Показники класифікуються за різними ознаками, що дозволяє глибше вивчати різні аспекти економічних процесів:

1. За економічним змістом:

- *кількісні* показники відображають розмір економічних явищ і змін, які в них відбуваються (наприклад, обсяг реалізації продукції);

- *якісні* показники характеризують сутнісні особливості явищ та їх ефективність (наприклад, рентабельність або продуктивність

праці).

2. *За одиницею виміру:*

- *натуральні* – виражають розмір явища у фізичних одиницях (наприклад, тоннаж продукції);

- *вартісні* – оцінюють економічні об'єкти у грошовому виразі (наприклад, ціна, прибуток);

- *трудові* – характеризують витрати праці та її результативність (наприклад, продуктивність праці).

3. *За способом відображення економічних явищ:*

- *абсолютні* показники – виражаються у певних вимірниках і відображають загальний розмір явища (наприклад, обсяг продажів у гривнях);

- *відносні* показники – виражають співвідношення абсолютних величин, показуючи відносний стан об'єкта (наприклад, відсоток приросту продукції).

4. *За рівнем охоплення предмета:*

- *загальні* показники – використовуються для широкої характеристики складних економічних явищ;

- *часткові* показники – відображають певні аспекти досліджуваних процесів.

5. *За місцем у визначенні причинно-наслідкових зв'язків:*

- *результативні* показники – змінюються під впливом кількох факторів і характеризують загальний результат (наприклад, обсяг випущеної продукції);

- *факторні* показники – визначають стан результативного показника і виступають як причини його змін (наприклад, трудомісткість як фактор продуктивності).

6. *За способом формування:*

- *нормативні* – встановлюють стандарти витрат і використання ресурсів (наприклад, норми сировини);

- *планові* – відображають показники, передбачені в планах підприємства;

- *договірні* – передбачені у контрактах для визначення умов постачання;

- *облікові* – включають дані бухгалтерського, статистичного обліку;

- *звітні* – формуються на основі бухгалтерської та статистичної звітності;

- *аналітичні* – отримуються в процесі аналітичної оцінки для визначення ефективності роботи.

Ці показники взаємопов'язані і утворюють єдину систему, де кожен з них надає кількісну або якісну характеристику певного аспекту діяльності підприємства. Кожен показник не тільки має своє індивідуальне значення, але й тісно пов'язаний з іншими, формуючи комплексну картину економічних процесів. Аналітик вивчає не лише значення окремих показників, а й глибше аналізує причини їх змін та їхні взаємозв'язки. Це дозволяє виявити сутність економічних явищ і процесів, зрозуміти механізми їх дії і, зрештою, виявити можливості для підвищення ефективності управління та покращення господарської діяльності підприємства.

Предметом експертної аналітики є дослідження причинно-наслідкових зв'язків, що виникають в економічних процесах підприємств. Лише через глибоке розуміння цих зв'язків можна прогнозувати зміни у фінансових результатах основної діяльності під впливом різних факторів і таким чином обґрунтовувати управлінські рішення. Усі вирішальні рішення, пов'язані з розвитком підприємства, повинні спиратися на аналіз того, як впливають окремі фактори на результати діяльності та які зміни можуть виникнути внаслідок їх дії.

Економічні процеси, що відбуваються в суб'єктах господарювання, відображають сутність основних відносин, які існують у межах виробничих, постачальних, збутових і управлінських процесів. Будь-яка зміна в цих процесах не є випадковою, а зумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, які в експертній аналітиці називають *факторами*. Фактори можуть бути *зовнішніми* – такими, що залежать від ринкових умов і економічного середовища, або *внутрішніми* – тими, що пов'язані зі специфікою діяльності підприємства, його ресурсами, організаційною структурою тощо. Поняття «фактор» є однією з базових категорій експертної аналітики, оскільки визначає природу впливу на результати господарської діяльності та дозволяє встановити взаємозалежність між ними.

У процесі експертної аналітики всі явища вивчаються у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Це означає, що кожне явище або процес розглядається не ізольовано, а у взаємодії з іншими складовими системи. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння діяльності підприємства та дозволяє аналітику виявити, як зміни в одній частині можуть впливати на загальний результат. Виявлення цих взаємозв'язків і причинно-наслідкових ланцюгів дає змогу побудувати цілісну картину діяльності підприємства та прогнозувати

можливі наслідки прийнятих управлінських рішень.

Причинний або факторний аналіз у експертній аналітиці базується на оцінці кожної причини або фактора, що впливають на результати діяльності досліджуваних об'єктів. Фактори, як основні рушійні сили процесів, визначають їхні головні риси і зміни, що можуть відбуватися в діяльності підприємства. Вони виступають об'єктом дослідження, оскільки допомагають зрозуміти, які сили впливають на економічні показники і як вони змінюють загальний результат.

Класифікація факторів надає можливість детально вивчити їхню природу, силу впливу та час дії. Класифікація проводиться за різними критеріями, що дозволяє аналізувати фактори з кількох сторін:

1. *За ступенем впливу на результати роботи підприємства:*

- *основні* – мають вирішальне значення для результату, суттєво впливають на основні показники діяльності;
- *другорядні* – менш значущі фактори, вплив яких також враховується, але не є визначальним.

2. *За місцем виникнення:*

- *внутрішні* – пов'язані з внутрішньою структурою та діяльністю підприємства (наприклад, кваліфікація персоналу);
- *зовнішні* – фактори, що виникають у зовнішньому середовищі (наприклад, економічна політика держави).

3. *За часом впливу:*

- *постійні* – діють безперервно протягом усього досліджуваного періоду;
- *тимчасові* – мають короткочасний або періодичний вплив.

4. *За рівнем залучення резервів:*

- *інтенсивні* – пов'язані з якісним зростанням, досягнутим завдяки раціоналізації та кращому використанню ресурсів;
- *екстенсивні* – призводять до кількісного зростання, наприклад, за рахунок додаткового залучення ресурсів.

5. *За охопленням дією:*

- *загальні* – поширюються на всі підприємства або галузі (наприклад, загальний рівень технологічного розвитку);
- *специфічні* – впливають на певні галузі або підприємства (наприклад, специфіка розташування або наявність інфраструктури).

6. *За характером дії:*

- *об'єктивні* – не залежать від дій і рішень людей (наприклад, кліматичні умови);

- *суб'єктивні* – залежать від людської діяльності (наприклад, ефективність управління ресурсами).

7. *За способом визначення:*

- *прямі* – оцінюються безпосередньо і можуть бути виміряні без додаткових методів;

- *розрахункові* – визначаються через спеціальні обчислення або розрахункові методики.

8. *За властивостями явищ та процесів:*

- *кількісні* – характеризують явища у кількісному вимірі (наприклад, обсяг продукції);

- *якісні* – відображають внутрішні характеристики або особливості об'єктів (наприклад, якість продукції).

9. *За складом:*

- *складні (комплексні)* – включають декілька взаємопов'язаних елементів;

- *прості (елементні)* – характеризують окремі складові економічних явищ.

10. *За ієрархією:*

- *фактори першого рівня* – мають безпосередній вплив на результативний показник;

- *фактори другого рівня та наступні* – діють опосередковано, впливаючи на фактори попереднього рівня.

Завдяки такій класифікації факторів аналітики можуть систематично вивчати як безпосередні, так і опосередковані причини, що визначають економічні результати. Розуміння ієрархічних, часових і просторових характеристик факторів дає змогу розробити більш точні прогнози та прийняти ефективні управлінські рішення.

Вивчення та аналіз факторів діяльності підприємств дозволяють виявити потенційні резерви, які можуть сприяти покращенню результатів господарювання. *Резерви*, походячи від латинського слова «*reservo*», означають певний запас ресурсів або можливостей, які можна використати в разі потреби. В експертній аналітиці цей термін охоплює як невикористані можливості, що є прихованими резервами, так і доступний запас можливостей, що є явними резервами.

Резерви можуть бути класифіковані за кількома ознаками, що допомагає аналітикам систематизувати і глибше досліджувати їхню природу та потенціал для реалізації:

1. *За просторовою ознакою або місцем утворення:*

- *внутрішні резерви* – формуються безпосередньо на підприємстві і можуть бути пов'язані з ефективністю внутрішніх процесів;

- *зовнішні резерви* – наявні на рівні національної економіки або в межах конкретного виду економічної діяльності; ці резерви можуть включати державну підтримку, зміни в галузевих нормах тощо.

2. За часом використання:

- *невикористані резерви* – можливості, які існували в минулому, але не були своєчасно мобілізовані, що призвело до їх втрати;

- *поточні (короткострокові) резерви* – резерви, реалізація яких можлива протягом найближчого періоду, як правило, до одного року;

- *перспективні (довгострокові) резерви* – можливості, які можуть бути реалізовані впродовж більш тривалого періоду, зазвичай більше року.

3. Залежно від економічної природи і характеру впливу:

- *екстенсивні резерви* – передбачають залучення додаткових ресурсів, таких як трудові, матеріальні, енергетичні тощо;

- *інтенсивні резерви* – резерви, пов'язані з раціональнішим і ефективнішим використанням наявних ресурсів, зокрема шляхом впровадження нових технологій та оптимізації процесів.

4. За способом виявлення:

- *явні резерви* – легко ідентифікуються і документуються в бухгалтерській звітності; вони зазвичай мають чітку кількісну оцінку;

- *приховані резерви* – резерви, які не завжди є очевидними і можуть бути виявлені шляхом порівняння з іншими підприємствами або через аналіз новітніх технологій та методів управління.

5. За характером ресурсів:

- *внутрішньовиробничі резерви* – пов'язані з економією ресурсів у процесі виробництва, раціональним використанням робочого часу та матеріальних засобів;

- *загальновиробничі резерви* – резерви, що впливають на організацію виробничого процесу в межах усього підприємства, наприклад, оптимізація виробничих ланцюгів;

- *позавиробничі резерви* – стосуються систем управління, збуту та інших підтримувальних функцій, які не є частиною основного виробничого процесу.

Аналіз резервів і можливостей їх мобілізації допомагає підприємству не тільки покращити свої економічні показники, а й

оптимізувати використання ресурсів. Розуміння природи, джерел та умов реалізації резервів дозволяє підприємствам розробляти більш ефективні стратегії управління, забезпечуючи стабільний розвиток і підвищуючи конкурентоспроможність.

3. ЗАВДАННЯ, ФУНКЦІ ТА ПРИНЦИПИ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ

Експертна аналітика в системі управління підприємства спрямована на забезпечення ефективного виконання планів, підтримку розвитку підрозділів та поліпшення економічної роботи підприємства. Основною *метою експертної аналітики* є підготовка та обґрунтування оптимальних управлінських рішень, які допомагають керівництву підприємства пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та досягати запланованих результатів.

Досягнення цієї мети відбувається через реалізацію низки завдань експертної аналітики, які можуть варіюватися в залежності від умов економічної системи та особливостей діяльності досліджуваного об'єкта. У ринкових умовах господарювання основними завданнями експертної аналітики є:

- *аналіз змін у зовнішньому середовищі підприємства* – дослідження тенденцій, що формують умови ринку, та вивчення стратегій і тактик, які використовує підприємство;

- *вивчення дії економічних законів та закономірностей* – аналіз економічних явищ та процесів з урахуванням їх впливу на конкретне підприємство, що дозволяє виявляти закономірності та тенденції у розвитку економіки;

- *об'єктивна оцінка економічних процесів* – забезпечення обґрунтованої оцінки подій та явищ, що відбуваються в межах підприємства, для чіткого розуміння його економічного стану;

- *формування економічних програм і бізнес-планів* – розробка та обґрунтування стратегічних програм та бізнес-планів, що відповідають цілям підприємства і враховують його можливості та обмеження;

- *моніторинг виконання планів та рішень* – постійний контроль за реалізацією прийнятих рішень та оцінка їх ефективності, що дозволяє вчасно коригувати дії та досягати поставлених цілей;

- *оцінка економічної ефективності використання ресурсів* – аналіз використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для забезпечення раціональності та ефективності їх застосування;

- *аналіз тенденцій та причинно-наслідкових зв'язків* – виявлення позитивних та негативних змін в оціночних показниках і дослідження причинно-наслідкових зв'язків, що допомагає розробити ефективні заходи для покращення діяльності;

- *виявлення невикористаних резервів* – аналіз потенційних можливостей, що можуть сприяти покращенню фінансово-економічних результатів підприємства, і розробка заходів для їх реалізації;

- *узагальнення результатів та розробка управлінських заходів* – створення пропозицій щодо активізації використання резервів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ці завдання лише частково відображають широкі можливості та напрямки діяльності експертної аналітики. Оскільки підприємства діють у різних умовах і стикаються з унікальними проблемами, експертна аналітика часто виконує завдання, які відповідають специфіці конкретної ситуації або галузі.

Виходячи із завдань експертної аналітики, можна виділити три її основні функції: *оціночну, діагностичну та пошукову*. Кожна з них виконує важливу роль у забезпеченні обґрунтованого прийняття управлінських рішень і підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Оціночна функція полягає у порівнянні фактично досягнутих результатів з плановими або нормативними показниками. Метою є виявлення відхилень, що дозволяє оцінити, наскільки діяльність підприємства відповідає встановленим стандартам, нормативам і планам. Завдяки цьому аналізу керівництво отримує чітке розуміння рівня виконання поставлених завдань, а також може ідентифікувати сфери, які потребують уваги для досягнення кращих результатів.

Діагностична функція реалізується через проведення факторного аналізу, який дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності підприємства. Діагностична функція спрямована на виявлення факторів, що впливають на зміну економічної системи підприємства, а також на кількісну та якісну оцінку їхнього впливу. Завдяки цьому стає можливим зрозуміти джерела і механізми змін у підприємстві та розробити заходи для оптимізації процесів.

Пошукова функція передбачає виявлення невикористаних резервів і прихованих можливостей, які можуть сприяти покращенню результатів діяльності підприємства. Завдяки пошуковій функції аналітики можуть знаходити способи оптимізації ресурсів, підвищення ефективності або досягнення запланованих цілей шляхом використання потенціалу, який раніше залишався незадіяним. Ця функція допомагає сформувати заходи для досягнення бажаного стану підприємства через залучення нових джерел.

Реалізація завдань експертної аналітики та повноцінне виконання її функцій можливе лише за дотримання певних базових принципів, які є фундаментом для проведення аналітичного дослідження.

Принципи (від лат. *principium* - початок, основа) представляють собою універсальні правила, які аналітики зобов'язані використовувати для досягнення точних і об'єктивних результатів.

Основні принципи експертної аналітики, що забезпечують ефективність і достовірність проведеного аналізу, включають (рис 2):

1. *Державний підхід* – оцінка результатів діяльності підприємства має враховувати державні, економічні, соціальні, екологічні та міжнародні аспекти, а також чинне законодавство. Це забезпечує узгодженість діяльності підприємства з загальнодержавними інтересами.

2. *Науковість* – дослідження повинні базуватися на науково-обґрунтованих методах і теоріях, що забезпечує точність та достовірність отриманих даних.

3. *Комплексність* – передбачає охоплення всіх аспектів діяльності підприємства в комплексі, щоб отримати цілісне уявлення про досліджувані процеси. Цей принцип забезпечує повноту аналізу.

4. *Системність* – економічні явища та процеси досліджуються як частини єдиної системи з багатьох взаємопов'язаних елементів. Це дозволяє враховувати вплив кожного елементу на загальний результат.

5. *Об'єктивність* – використання тільки достовірної, перевіреної інформації, що відображає реальну ситуацію. Це допомагає уникнути суб'єктивізму в оцінках і забезпечує відповідність висновків об'єктивним фактам.

6. *Точність* – результати аналізу мають бути обґрунтовані точними розрахунками, що дозволяє формувати об'єктивні висновки

та рекомендації.

7. *Дієвість* – принцип активного впливу, який вимагає своєчасного виявлення недоліків у діяльності підприємства та негайного прийняття відповідних управлінських рішень.

8. *Плановість* – аналіз проводиться згідно з попередньо розробленим планом, що забезпечує систематичність аналітичної роботи та чіткий розподіл обов'язків між виконавцями.

9. *Оперативність* – вимагає швидкого та точного аналізу ситуацій, своєчасного прийняття управлінських рішень і їх оперативного впровадження, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

10. *Конкретність* – аналітичні дослідження повинні мати чітко визначену мету і бути орієнтованими на досягнення конкретних результатів, які можуть бути застосовані в управлінні.

11. *Пріоритетність* – вміння правильно розставити пріоритети у виконанні завдань, враховуючи можливі обмеження, як-от дефіцит часу чи ресурсів.

12. *Демократичність* – передбачає залучення широкого кола зацікавлених осіб до аналітичного процесу, забезпечення доступності та прозорості висновків, що сприяє переконливості пропозицій.

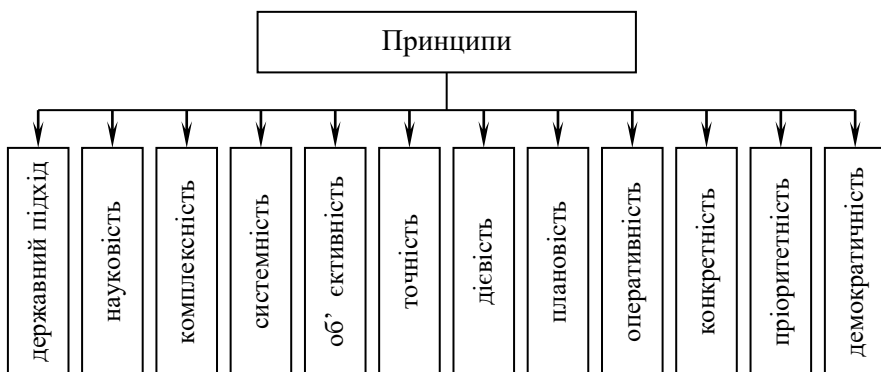


Рис. 2. Принципи експертної аналітики

Ці принципи створюють основу для якісного проведення експертної аналітики, забезпечують її дієвість і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які відповідають стратегічним цілям підприємства і спрямовані на його розвиток.

4. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ

У процесі управління підприємством прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль, адже воно визначає подальший розвиток організації та реалізацію її стратегічних цілей. У спеціальній літературі зустрічається дwoяке розуміння процесу прийняття рішень: у розширеному і вузькому значеннях.

Розширене розуміння процесу прийняття рішень охоплює весь управлінський процес, починаючи від виявлення проблемної ситуації і закінчуючи контролем за реалізацією рішення. Цей підхід включає не лише процес вибору оптимального рішення, але й етапи його виконання та контролю результатів. Таким чином, у розширеному розумінні процес прийняття рішень не завершується самим рішенням, а включає також наступні дії з його реалізації та оцінки результатів, що підвищує відповідальність і значення цього процесу в управлінні.

Натомість *вузьке розуміння процесу прийняття рішень* зосереджується лише на виборі найкращого варіанту з наявних альтернатив. Тут прийняття рішення розглядається як один з етапів управління, що полягає у виборі найефективнішого варіанту для досягнення поставленої мети. Важливо зазначити, що в процесі прийняття рішення за цим підходом враховується, що альтернативні варіанти не з'являються спонтанно, а вимагають цілеспрямованого аналізу, пошуку можливих рішень, визначення критеріїв для їхньої оцінки та вибору найбільш відповідного.

Виходячи з цих визначень, прийняття рішення можна розглядати як процес, що починається з ідентифікації проблемної ситуації та завершується вибором дії, яка має усунути цю проблему. Важливу роль у цьому процесі відіграє експертна аналітика, яка забезпечує глибокий аналіз проблеми, дослідження факторів, що впливають на ситуацію, та обґрунтоване формування можливих альтернатив.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч об'єктивних факторів, які можуть істотно змінити як саме рішення, так і його наслідки. Серед таких факторів особливо важливими є:

- *ступінь ризику* – кожне управлінське рішення пов'язане з певною імовірністю помилки, що може призвести до негативних наслідків для організації. Ступінь ризику залежить від багатьох змінних, зокрема від складності ситуації, непередбачуваності

зовнішнього середовища та доступності інформації;

- *Обмеженість часу* – керівники часто змушені приймати рішення в умовах дефіциту часу, що може зменшити можливості для аналізу ситуації та оцінки всіх альтернатив. Часовий фактор вимагає від менеджерів здатності швидко оцінювати обставини і приймати оптимальні рішення в найкоротші терміни.

Кінцевим результатом процесу прийняття рішення є *управлінське рішення*, яке виступає основним, базовим елементом у структурі управління організацією. Це рішення є інструментом, за допомогою якого керівництво впливає на об'єкт управління та його окремі підсистеми. Воно забезпечує функціонування організації, поєднуючи формальні і неформальні, інтелектуальні та організаційно-практичні аспекти управління.

Таким чином, управлінське рішення є важливим інструментом для керівництва, оскільки створює основу для реалізації всіх функцій менеджменту – планування, організації, мотивації, контролю. Успішне управління залежить від якості прийнятих рішень, які обґрунтовані на основі експертної аналітики, що дозволяє мінімізувати ризики і приймати зважені рішення в умовах обмеженого часу.

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень, кожна з яких описує різні підходи та умови, в яких керівники ухвалюють рішення: *класична модель*, *поведінкова модель* та *іраціональна модель*. Кожна модель має свої особливості та підходить для різних управлінських ситуацій, залежно від доступності інформації, обмежень часу і можливостей оцінки альтернатив.

Класична модель базується на концепції раціональності, згідно з якою особа, що приймає рішення, повинна бути об'єктивною, логічною і прагнути досягти найкращого результату. Основні характеристики класичної моделі включають:

- чітке формулювання мети рішення;
- повну інформацію про ситуацію та всі можливі альтернативи;
- наявність раціональної системи впорядкування пріоритетів;
- вибір найкращої альтернативи для максимізації результатів діяльності організації.

Умови для застосування класичної моделі передбачають достатню визначеність і повноту інформації, що дозволяє керівникам обирати найбільш оптимальний варіант. Проте на практиці зустрічаються численні обмеження, такі як дефіцит часу чи

неповнота інформації, що значно ускладнює реалізацію цієї моделі.

Поведінкова модель враховує обмеження класичної моделі, зокрема вплив суб'єктивних факторів, і описує ситуацію, коли особа, що приймає рішення, не має повної інформації або не здатна передбачити всі наслідки альтернатив. Основні характеристики поведінкової моделі:

- неповна інформація щодо ситуації;
- відсутність детальних відомостей про всі можливі альтернативи;
- обмежена здатність оцінити наслідки кожного варіанту.

Поведінкова модель визнає, що керівники часто обирають задовільний, а не оптимальний варіант через обмежену інформацію або недоліки процесу аналізу. Цей підхід є реалістичнішим для умов, де керівники стикаються з непередбачуваністю та невизначеністю.

Ірраціональна модель використовується для вирішення незвичайних або складних проблем, особливо в умовах критичного дефіциту часу або коли рішення має нав'язаний характер. Характерні особливості цієї моделі:

- рішення часто приймаються інтуїтивно або без попереднього аналізу альтернатив;
- модель використовується для розв'язання нових або нестандартних проблем;
- застосовується, коли менеджер чи група менеджерів мають достатню владу, щоб нав'язати своє рішення без обговорення.

Ірраціональна модель корисна в умовах, де потрібна швидка реакція на зміну ситуації або коли немає можливості провести повноцінний аналіз. У таких ситуаціях рішення часто приймаються на основі інтуїції, досвіду або впливу авторитету керівника.

На практиці, при розробці управлінських рішень, експертна аналітика найбільше застосовується у рамках класичної моделі, оскільки вона передбачає наявність повного аналітичного підґрунтя для прийняття обґрунтованих і логічних рішень. Однак, у складних ситуаціях із значними обмеженнями часу або ресурсів, керівники можуть звертатися до поведінкової чи ірраціональної моделей, що дозволяє пристосовувати процес прийняття рішень до реальних умов і наявних ресурсів.

5. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ

Процес прийняття управлінських рішень за результатами експертної аналітики є складним, багатоетапним і інтеграційним. Кількість і специфіка етапів у цьому процесі залежать від кваліфікації керівників, характеру проблеми, що розглядається, стилю керівництва, а також особливостей організаційної культури підприємства. Етапи процесу можуть бути взаємопов'язані як прямими, так і зворотними зв'язками, що дозволяє керівнику враховувати нові дані та коригувати рішення в ході їхнього розроблення.

У випадках розробки типових або «стандартних» рішень, які часто повторюються, деякі етапи можуть об'єднуватися або скорочуватися, що спрощує процес. Кількість і складність етапів визначаються масштабом проблеми, для якої розробляється управлінське рішення.

Етап I: Діагностика, формулювання та обґрунтування проблеми

Перший етап процесу прийняття управлінського рішення полягає в діагностиці, тобто у визначенні та обґрунтуванні проблеми, яка потребує вирішення. Під проблемою розуміють складне питання, що вимагає детального дослідження та вирішення і може свідчити про можливості підвищення ефективності діяльності підприємства. Проблема часто виникає через різницю між поточним і бажаним станом системи, що може вимагати коригувальних заходів або вдосконалення процесів.

Процес прийняття рішень починається з отримання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Аналіз отриманої інформації допомагає виявити точність і повноту даних, які необхідні для обґрунтованого вибору. Зазвичай до розгляду береться лише спеціально відібрана інформація, яка найбільш релевантна до конкретної проблеми. Для інформації, яка не може бути формалізована, використовуються методи логічного мислення, такі як порівняння, аналогія, аналіз, синтез, індукція.

Для обробки формалізованих даних застосовуються кількісні методи, що дозволяють структурувати інформацію та виявити основні закономірності. До основних кількісних методів відносяться:

- складання статистичних таблиць;

- побудова графіків;
- регресійний аналіз;
- логіко-математичні методи.

Після обробки даних та їх структуризації менеджер аналізує інформацію та визначає ступінь важливості проблеми. Це дозволяє обґрунтувати необхідність прийняття рішення та переходити до формулювання цілей і завдань, які потрібно вирішити для досягнення бажаного результату.

II етап: Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття управлінських рішень

На цьому етапі визначаються обмеження та критерії, що впливають на можливість вибору оптимального рішення. Обмеження звужують спектр допустимих дій, і керівник повинен їх врахувати перед формуванням альтернатив. До основних обмежень, які часто постають у процесі прийняття управлінських рішень, належать:

- недостатня кількість персоналу з відповідними кваліфікаціями та досвідом;
- потреба у застосуванні нових або вдосконалених технологій;
- дефіцит матеріальних ресурсів, що необхідні для реалізації рішення.

Розуміння цих обмежень дозволяє керівнику реалістично оцінювати можливості підприємства і орієнтуватися на найбільш досяжні варіанти дій. Крім того, обмеження допомагають уникнути ситуацій, коли обране рішення не зможе бути реалізоване через брак ресурсів чи інші несприятливі умови.

У теорії прийняття рішень методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на дві основні категорії: *кількісні* та *якісні* методи (рис. 3). Вибір підходу залежить від того, чи можна кількісно оцінити фактори, що впливають на прийняття рішення.

Кількісні методи (методи дослідження операцій) застосовуються, коли фактори піддаються кількісній оцінці. До них належать методи статистичного аналізу, математичного моделювання, економетричних розрахунків, які дозволяють аналізувати залежності та робити обґрунтовані прогнози.

Якісні методи використовуються у випадках, коли фактори не піддаються кількісній оцінці. Це переважно експертні методи, які передбачають оцінку на основі думки спеціалістів і досвіду.

Аналітичні методи в обґрунтуванні рішень застосовуються тоді, коли інформація щодо ситуації достатньо визначена і дозволяє встановити чіткі аналітичні залежності між умовами задачі

(факторами впливу) та результатами. До аналітичних методів належить широка група експертно-аналітичних методів, які дозволяють детально дослідити ситуацію та обґрунтувати рішення на основі отриманих залежностей.



Рис. 3. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

При реалізації управлінських рішень використовуються різні види ресурсів, зокрема трудові, матеріальні, енергетичні та фінансові. Відповідно до цього, критерії оцінки рішень можуть бути різними, наприклад:

- *найменші витрати* – мінімізація витрат ресурсів;
- *найбільший обсяг виробництва* – максимізація виробничої продуктивності;
- *максимальне використання обладнання* – ефективне використання технічних потужностей;

- *соціальна значущість* – врахування впливу рішення на соціальні аспекти, наприклад, на умови праці.

Рішення може бути *простим*, якщо воно ґрунтується на одному критерію, або *складним*, якщо враховується декілька критеріїв одночасно. Складні рішення вимагають ретельнішого аналізу, оскільки передбачають багатокритеріальну оцінку, що дозволяє врахувати різні аспекти впливу на підприємство і забезпечити більш зважений підхід до досягнення стратегічних цілей.

III етап: Формулювання й відбір можливих варіантів рішень

На цьому етапі розробки управлінського рішення керівник визначає альтернативні варіанти дій, що можуть допомогти досягти поставленої мети. Однак через невизначеність у середовищі підприємства та численні зовнішні фактори, передбачити всі наслідки кожного варіанта може бути складно. Тому однією з важливих складових цього етапу є *прогнозування*, яке дозволяє проаналізувати й передбачити потенційні результати кожного запропонованого рішення.

Прогнозування допомагає визначити варіанти, що мають найбільший потенціал для досягнення бажаних результатів. Виявивши ці варіанти, керівник може поступово накладати додаткові обмеження, які звужують перелік можливих рішень. Таким чином, процес вибору оптимального рішення розділяється на дві частини:

1. *Вибір раціональних варіантів* – на основі інформаційного аналізу та прогнозування визначаються найбільш життєздатні альтернативи, які мають необхідні ресурси та можливості для реалізації.

2. *Вибір найкращого варіанту з раціональних* – з відібраних варіантів керівник обирає той, який оптимально відповідає потребам підприємства з урахуванням його стратегічних цілей і обмежень.

Для підвищення ефективності відбору можуть також використовуватися *евристичні методи*, що базуються на логічних припущеннях та інтуїтивному розумінні ситуації. Евристичні методи допомагають скоротити час і зусилля на пошук рішення, оскільки дозволяють керівникам швидше оцінювати варіанти на основі раніше набутого досвіду або розуміння схожих ситуацій.

Цей етап відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень, адже він дозволяє звужити спектр варіантів до найбільш перспективних, що значно спрощує наступні етапи аналізу та оцінки. Відбір раціональних альтернатив і пошук найкращого варіанту дає змогу прийняти рішення, яке максимально враховує як обмеження,

так і очікувані результати, що є важливим для успішного функціонування підприємства.

IV етап: Обрання найкращого варіанта рішення

На цьому етапі відбувається детальний аналіз альтернативних варіантів, що були попередньо відібрані як найбільш перспективні для вирішення проблеми. Основна мета цього етапу - ретельно оцінити кінцевий результат реалізації кожного варіанта та порівняти його з критеріями, які були встановлені для конкретної проблеми.

Порівняння варіантів здійснюється з урахуванням обраних критеріїв, які можуть включати різноманітні показники, такі як витрати, ефективність використання ресурсів, вплив на соціальні фактори, економічний ефект тощо. За результатами порівняльного аналізу визначається той варіант, який найбільше відповідає потребам підприємства і забезпечує найефективніше досягнення поставленої мети.

Важливим завданням на цьому етапі є вибір рішення, яке є оптимальним у межах наявних ресурсів та обмежень. По суті, обрання найкращого варіанта є завершальним моментом у процесі ухвалення управлінського рішення, що закріплює його у вигляді конкретної дії, спрямованої на вирішення проблеми.

Таким чином, на цьому етапі відбувається фінальне прийняття рішення, яке є результатом ретельного аналізу, прогнозування, врахування обмежень і порівняння варіантів, що забезпечує обґрунтований і цілеспрямований підхід до управління.

V етап: Реалізація прийнятого рішення

Реалізація прийнятого рішення є важливим завершальним етапом усього процесу, адже саме на цьому етапі досягаються реальні результати і підтверджується ефективність функціонування управлінської системи. Прийняті рішення можуть бути оформлені як у письмовій, так і в усній формі, але перевага зазвичай надається письмовій документації у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій тощо. Ці документи забезпечують чіткість і однозначність для виконавців та містять цілі, програму дій та етапи реалізації рішення.

Процес реалізації вимагає розробки *організаційного плану*, в якому визначаються основні завдання для досягнення поставлених цілей. Загальний обсяг роботи розбивається на конкретні завдання, для яких визначаються відповідальні особи, виконавці та терміни виконання. Для успішного виконання завдань працівникам, відповідальним за кожну ділянку роботи, необхідно надати певні права та повноваження. Це забезпечує належний рівень

самостійності та підзвітності, необхідний для ефективного виконання завдань.

Принцип делегування відповідальності є важливим аспектом цього етапу, оскільки він передбачає розподіл відповідальності серед усіх учасників процесу реалізації рішення. При делегуванні необхідно враховувати рівень компетентності виконавців, їхні навички та досвід, щоб забезпечити максимально продуктивну реалізацію кожного завдання. У розробленому організаційному плані також зазначаються терміни реалізації рішення та обсяги ресурсів, які виділяються для виконання кожного етапу роботи.

Після завершення розробки організаційного плану його зміст доводиться до виконавців. Це забезпечує розуміння сутності та значення завдань, що постають перед кожним із них, і надає уявлення про очікувані результати. Якщо рішення стосується широкого кола працівників, програма його виконання може бути обговорена на зібранні активу підприємства, що сприяє залученню персоналу до виконання рішення і підвищенню мотивації та відповідальності за кінцевий результат.

Таким чином, реалізація рішення - це не лише виконання певних дій, а й організований процес, що передбачає залучення всіх рівнів управління та виконавців для досягнення оптимального результату.

VI етап: Контроль за виконанням прийнятого рішення

Контроль є невід'ємною частиною процесу реалізації управлінського рішення і спрямований на забезпечення його точного і своєчасного виконання. Ефективний контроль дозволяє не тільки відслідковувати прогрес реалізації рішення, але й вчасно виявляти та усувати відхилення від визначеної програми. Для цього використовуються три основні види обліку:

1. *Статистичний облік* – допомагає аналізувати загальні результати діяльності, порівнюючи їх із плановими показниками, та виявляти тенденції у виконанні завдань.

2. *Бухгалтерський облік* – дозволяє відслідковувати витрати та ресурси, що використовуються в процесі реалізації рішення, та контролювати фінансові показники.

3. *Оперативний облік* – забезпечує відстеження поточного стану виконання завдань у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на будь-які відхилення.

Основним завданням контролю є не тільки фіксація відхилень, але й оперативна їхня ліквідація або попередження. Вчасне

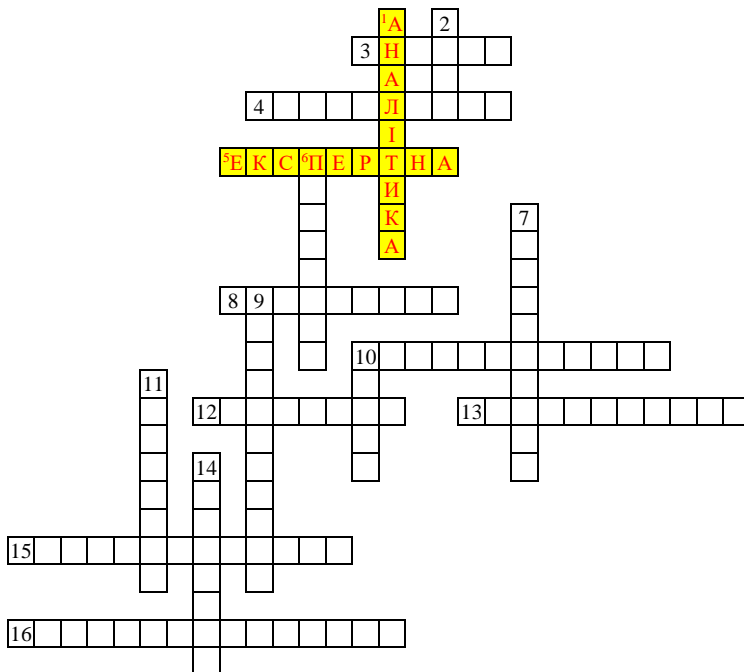
виявлення невідповідностей у процесі виконання дозволяє внести корективи і уникнути негативних наслідків, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Контроль також є основою для оцінки реалістичності прийнятих рішень і перевірки ефективності їх виконання. Після завершення виконання управлінського рішення підбиваються підсумки, які дозволяють оцінити результативність процесу прийняття й реалізації рішення в цілому. Це сприяє виявленню слабких місць у системі прийняття рішень, визначенню резервів для підвищення її ефективності та формуванню рекомендацій для покращення процесу управління в майбутньому.

Таким чином, контроль за виконанням рішення – це не лише перевірка результатів, але й зворотний зв'язок, що забезпечує підвищення якості управління і досягнення стратегічних цілей організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

I. Розв'язати кросворд за матеріалами теми «Експертна аналітика в системі управління підприємства».



По горизонталі:

3. Розчленовування явища або предмета на складові частини (елементи) для їхнього вивчення.

4. Особливий процес людської діяльності, орієнтований на свідому організацію виробництва на всіх стадіях розширеного відтворення.

8 Функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети.

10. Принцип експертної аналітики, який передбачає використання перевіреної інформації, яка достовірно відбиває об'єктивну реальність.

12. Функція управління, яка завершує будь-яку діяльність і

представляє собою перевірку, а також постійне спостереження з метою перевірки чи нагляду.

13. Принцип експертної аналітики, який передбачає дослідження економічних явищ і процесів як складних систем, які складаються з окремих елементів, що взаємозв'язані та взаємообумовлені між собою.

15. Принцип експертної аналітики, який передбачає швидкий і чіткий аналіз ситуацій, генерування відповідних управлінських рішень і втілення їх у життя підприємства.

16. Принцип експертної аналітики, який передбачає участь в аналітичному процесі широкого кола зацікавлених осіб, а не лише спеціалістів-аналітиків, доступність, прозорість, переконливість висновків і пропозицій.

По вертикалі:

2. Попередньо визначений порядок, послідовність реалізації певної програми, виконання роботи, здійснення заходу тощо.

6. Твердження які приймаються як правдиві завжди і всюди там, де вони застосовуються.

7. Принцип експертної аналітики, що передбачає проведення аналізу за планом і систематично.

9. Функція управління, метою якої є формування керівної і керованої систем, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують кооперування людей і знарядь праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності.

10. Функція управління, що включає в себе безперервне і взаємозв'язане збирання, реєстрацію, нагромадження і зберігання первинних фактів господарської діяльності підприємства з метою подальшої їх систематизації та обґрунтування у вигляді облікових показників, що відображують кількісну оцінку та якісну характеристику конкретних економічних явищ.

11. Принцип експертної аналітики, який передбачає обґрунтування висновків точними аналітичними розрахунками.

14. Принцип експертної аналітики, який передбачає активний вплив на результати діяльності підприємства, своєчасне виявлення недоліків та прийняття відповідних управлінських рішень.

II. Скласти кросворд з 15 слів, використовуючи терміни, які застосовуються в дисципліні «Експертна аналітика в менеджменті організацій».

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. У чому полягає основна роль експертної аналітики в процесі прийняття управлінських рішень, і як вона впливає на ефективність управління підприємством?

2. Які фактори обумовлюють зростання значення аналізу як засобу управління виробництвом в умовах ринкової економіки?

3. Чим відрізняється підхід теорії прийняття рішень від експертної аналітики, і як ці підходи можуть взаємодіяти для обґрунтування управлінських рішень?

4. Які основні класифікаційні ознаки резервів використовуються в експертній аналітиці, і які їхні особливості?

5. У чому полягає різниця між явними і прихованими резервами, та яким чином їх можна виявити?

6. Яке значення має причинно-наслідковий (факторний) аналіз у виявленні резервів для покращення результатів діяльності підприємства?

7. Які основні завдання виконує експертна аналітика для підвищення ефективності управління підприємством?

8. У чому полягає зміст діагностичної функції експертної аналітики, і як вона впливає на прийняття управлінських рішень?

9. Які принципи експертної аналітики забезпечують об'єктивність і точність аналізу, та чому важливо їх дотримуватися?

10. Які основні характеристики класичної моделі прийняття рішень, і за яких умов вона є найбільш ефективною?

11. Чим поведінкова модель прийняття рішень відрізняється від класичної, і які фактори впливають на її використання?

12. У яких ситуаціях застосовується ірраціональна модель прийняття рішень, і які основні ознаки цього підходу?

13. Які основні елементи має включати організаційний план для реалізації прийнятого управлінського рішення?

14. У чому полягає принцип делегування відповідальності при реалізації управлінського рішення, і чому він важливий?

15. Яка форма переважно використовується для оформлення управлінських рішень, і які основні вимоги до неї?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яка основна функція експертної аналітики в процесі прийняття управлінських рішень?

- а) виявлення нових ринків збуту;
- б) обґрунтування управлінських рішень на основі наявної інформації;
- в) створення нових продуктів для конкурентоспроможності;
- г) прогнозування змін у законодавстві.

2. Яка наука прагне об'єднати теорію прийняття рішень і експертну аналітику, застосовуючи математичні методи для аналітичних цілей?

- а) макроекономіка;
- б) економічна теорія;
- в) дослідження операцій;
- г) соціологія управління.

3. Який підхід використовується в теорії прийняття управлінських рішень для формалізації управлінських процесів?

- а) соціологічний;
- б) економічний;
- в) абстрактно-теоретичний (математичний);
- г) психологічний.

4. Яке з наведених тверджень найточніше описує специфіку експертної аналітики в управлінні підприємством?

- а) вона спрямована виключно на виявлення нових ринкових можливостей;
- б) вона забезпечує аналітичне обґрунтування управлінських рішень на основі детальної оцінки даних;
- в) її основна мета – контроль за виконанням управлінських рішень;
- г) вона застосовується лише в державному управлінні.

5. Що є основною метою функції контролю в управлінні підприємством?

- а) прийняття інноваційних рішень;
- б) виявлення потенційних проблем і можливостей для удосконалення діяльності;

- в) підвищення конкурентоспроможності продукції;
- г) зниження рівня матеріальних витрат.

6. Що розуміють під поняттям «резерви» в експертній аналітиці?

- а) використані можливості, які більше не мають значення для підприємства;
- б) невикористані можливості та потенційний запас ресурсів для покращення результатів діяльності;
- в) додаткові витрати, пов'язані з розширенням виробництва;
- г) ресурси, які вимагають скорочення через їхню низьку ефективність.

7. Які резерви пов'язані з раціональним використанням наявних ресурсів?

- а) екстенсивні;
- б) зовнішні;
- в) інтенсивні;
- г) невикористані.

8. Яка ознака класифікації резервів визначає їх як «внутрішні» або «зовнішні»?

- а) час використання;
- б) просторова ознака або місце утворення;
- в) економічна природа і характер впливу;
- г) спосіб виявлення.

9. Що характеризують екстенсивні резерви?

- а) залучення додаткових ресурсів, таких як праця і матеріали;
- б) раціональне використання існуючих ресурсів;
- в) довгостроковий ефект від реалізації нових технологій;
- г) підвищення якості продукції без залучення нових ресурсів.

10. Які резерви можна виявити за допомогою порівняння з іншими підприємствами або об'єктами?

- а) поточні;
- б) явні;
- в) перспективні;
- г) приховані.

11. Які резерви пов'язані з організацією виробничого процесу на підприємстві в цілому?

- а) внутрішньовиробничі;
- б) загальновиробничі;
- в) позавиробничі;
- г) інтенсивні.

12. Які резерви характеризуються тим, що можуть бути реалізовані через тривалий проміжок часу?

- а) поточні;
- б) невикористані;
- в) перспективні (довгострокові);
- г) тимчасові.

13. Що таке приховані резерви в експертній аналітиці?

- а) резерви, що зберігаються у вигляді додаткових ресурсів на складі;
- б) резерви, які не потребують додаткових розрахунків для виявлення;
- в) резерви, які важко виявити і можуть бути ідентифіковані через порівняння або впровадження нових технологій;
- г) резерви, що є застарілими і непридатними для використання.

14. Які фактори визначаються як об'єктивні в експертній аналітиці?

- а) фактори, що залежать від волі керівництва підприємства;
- б) фактори, на які неможливо вплинути з боку підприємства або людей;
- в) фактори, що залежать від управлінських рішень;
- г) фактори, що визначаються безпосередньо на виробництві.

15. Який із наведених резервів може бути реалізований протягом місяця, кварталу або півріччя?

- а) перспективний;
- б) поточний (короткостроковий);
- в) екстенсивний;
- г) прихований.

16. Яка з наведених функцій експертної аналітики спрямована на визначення відхилень фактичного стану від планових показників?

- а) діагностична функція;
- б) пошукова функція;
- в) оціночна функція;
- г) пріоритетна функція.

17. Який принцип експертної аналітики передбачає використання лише перевіреної інформації, що відображає об'єктивну реальність?

- а) оперативність;
- б) об'єктивність;
- в) пріоритетність;
- г) демократичність.

18. Що передбачає принцип плановості в експертній аналітиці?

- а) чіткий розподіл обов'язків і систематичне виконання аналізу за заздалегідь складеним планом;
- б) проведення аналізу тільки у випадку значних відхилень від плану;
- в) залучення всіх зацікавлених осіб до процесу аналізу;
- г) оцінку роботи підприємства з державної точки зору.

19. Який принцип аналітики вимагає своєчасного виявлення проблем та активного впливу на результати діяльності підприємства?

- а) науковість;
- б) системність;
- в) дієвість;
- г) комплексність.

20. Яка функція експертної аналітики орієнтована на виявлення невикористаних резервів і можливостей для покращення результатів діяльності?

- а) оціночна;
- б) діагностична;
- в) пошукова;
- г) об'єктивна.

21. Який принцип експертної аналітики передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства в комплексі?

- а) точність;
- б) комплексність;
- в) оперативність;
- г) пріоритетність.

22. *Що означає принцип науковості в експертній аналітиці?*

- а) проведення аналізу з використанням інтуїтивних методів;
- б) застосування науково-обґрунтованих методів та теорій під час дослідження;
- в) вибір методів аналізу залежно від їхньої доступності;
- г) використання тільки тих методів, які застосовуються на інших підприємствах.

23. *Яка з функцій експертної аналітики передбачає дослідження причинно-наслідкових зв'язків між різними аспектами діяльності підприємства?*

- а) оціночна функція;
- б) пошукова функція;
- в) діагностична функція;
- г) планова функція.

24. *Який принцип аналітики вимагає швидкої та чіткої реакції на зміни ситуації для прийняття відповідних управлінських рішень?*

- а) оперативність;
- б) комплексність;
- в) науковість;
- г) державний підхід.

25. *Який принцип експертної аналітики передбачає залучення до аналітичного процесу широкого кола зацікавлених осіб?*

- а) об'єктивність;
- б) точність;
- в) демократичність;
- г) державний підхід.

26. *Яка з моделей прийняття рішень базується на ідеї раціональності та передбачає наявність повної інформації про всі можливі альтернативи?*

- а) класична модель;
- б) поведінкова модель;

- в) ірраціональна модель;
- г) інтуїтивна модель.

27. Що є головною особливістю поведінкової моделі прийняття рішень?

- а) наявність повної інформації та оптимальний вибір;
- б) неповна інформація та вибір задовільної альтернативи;
- в) відсутність чіткої мети прийняття рішення;
- г) прийняття рішень без аналізу альтернатив.

28. У яких умовах зазвичай застосовується ірраціональна модель прийняття рішень?

- а) за наявності повної інформації та чітко визначеної мети;
- б) у випадках, коли існує надлишок ресурсів;
- в) для розв'язання нових і складних проблем у разі дефіциту часу;
- г) коли необхідно здійснити детальний аналіз альтернатив.

29. Яка модель прийняття рішень описується як процес вибору найкращої альтернативи з усіх можливих?

- а) ірраціональна модель;
- б) класична модель;
- в) поведінкова модель;
- г) адаптивна модель.

30. Який з наведених факторів є об'єктивним і впливає на процес прийняття управлінських рішень?

- а) особисті уподобання менеджера;
- б) взаємини в колективі;
- в) обмеженість часу на прийняття рішення;
- г) мотиви прийняття рішення.

31. Що зазвичай включає організаційний план для реалізації управлінського рішення?

- а) перелік можливих альтернатив;
- б) стратегії майбутніх рішень;
- в) завдання, виконавців, відповідальних осіб і терміни виконання;
- г) лише фінансовий звіт.

32. Яка форма документа найчастіше використовується для оформлення управлінських рішень?

- а) усна домовленість;
- б) записи в журналі;
- в) письмові накази, розпорядження, інструкції;
- г) графічні діаграми.

33. Який принцип передбачає розподіл відповідальності між усіма учасниками процесу реалізації рішення?

- а) принцип ефективності;
- б) принцип делегування відповідальності;
- в) принцип оперативності;
- г) принцип плановості.

34. Яким чином реалізоване управлінське рішення доводиться до виконавців?

- а) через усні інструкції без пояснень;
- б) лише через електронну пошту;
- в) письмово із поясненням змісту, значення та передбачуваних результатів;
- г) за допомогою секретних документів.

35. Що є важливим аспектом при делегуванні відповідальності для реалізації рішення?

- а) встановлення лімітів на кількість делегованих завдань;
- б) врахування компетентності, кваліфікації та досвіду виконавців
- в) розподіл завдань за принципом випадкового вибору;
- г) участь тільки наймолодших працівників.

ГЛОСАРІЙ

Абсолютний показник – конкретна величина, що відображає розмір явища в грошових, натуральних або трудових одиницях.

Адміністрування – управління процесами, ресурсами та персоналом для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Альтернатива – один із можливих варіантів дій у процесі прийняття рішення, який керівник може обрати для досягнення поставленої мети.

Аналіз – 1) метод дослідження, що передбачає поділ складних явищ на частини для вивчення їхньої сутності та взаємозв'язків; 2) управлінська функція, що передбачає дослідження стану об'єкта управління для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналіз альтернатив – оцінка можливих варіантів дій з урахуванням їхніх переваг і недоліків для вибору оптимального рішення.

Аналіз даних – методичний процес дослідження, обробки та інтерпретації даних для отримання корисної інформації.

Вартісні показники – економічні показники, що відображають величину об'єктів у грошовому виразі (наприклад, ціна, собівартість).

Вибір – етап прийняття рішень, на якому з усіх альтернатив обирається найкраща для досягнення поставленої мети.

Визначеність – стан, за якого керівник має повну інформацію про можливі альтернативи, їхні наслідки та умови реалізації рішення.

Виконавець – особа або підрозділ, що відповідає за виконання конкретних завдань, зазначених у програмі реалізації рішення.

Виробничий процес – сукупність дій, спрямованих на створення продукції або послуг, що є частиною основної діяльності підприємства.

Відносний показник – величина, що показує співвідношення абсолютних величин і часто виражається у відсотках, коефіцієнтах або індексах.

Відповідальна особа – працівник, що контролює виконання певних етапів або завдань рішення та несе відповідальність за результат.

Внутрішні резерви – резерви, що формуються безпосередньо всередині підприємства, пов'язані з його ресурсами та управлінською структурою.

Делегування відповідальності – процес розподілу повноважень

та обов'язків між учасниками реалізації рішення для забезпечення ефективного виконання завдань.

Демократичність – принцип експертної аналітики, що враховує залучення до процесу аналізу всіх зацікавлених сторін для забезпечення прозорості та об'єктивності висновків.

Державний підхід – принцип експертної аналітики, що враховує національні та міжнародні аспекти діяльності підприємства, такі як законодавство та державна політика.

Дефіцит часу – обмеження часу на ухвалення рішення, що зменшує можливість детального аналізу альтернатив.

Діагностична функція – аналіз причинно-наслідкових зв'язків для виявлення факторів, що впливають на зміни у діяльності підприємства.

Дієвість – принцип експертної аналітики, що передбачає своєчасне реагування на виявлені недоліки та прийняття ефективних рішень.

Документування – процес письмового оформлення управлінських рішень у вигляді наказів, інструкцій та розпоряджень, що забезпечує точність та чіткість виконання.

Дослідження операцій – наукова дисципліна, що займається застосуванням математичних методів для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Економічна ефективність – співвідношення між витратами ресурсів і отриманими результатами, яке визначає продуктивність підприємства.

Експертна аналітика – 1) галузь наукових знань, яка досліджує економічні процеси підприємства, їхні причинно-наслідкові зв'язки та фактори для обґрунтування управлінських рішень; 2) процес збору, обробки та аналізу інформації для обґрунтування управлінських рішень, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Екстенсивні резерви – резерви, що передбачають збільшення обсягів діяльності за рахунок залучення додаткових ресурсів.

Етапи реалізації – послідовність дій, які мають бути виконані для досягнення мети управлінського рішення.

Ефективність – здатність підприємства досягати поставлених цілей із найменшими витратами ресурсів.

Ефективність управління – здатність системи управління досягати цілей підприємства з мінімальними витратами ресурсів.

Залученість колективу – процес інформування і обговорення управлінських рішень з колективом для підвищення мотивації та відповідальності за виконання.

Зворотний зв'язок – інформація від виконавців про стан реалізації рішення, що дозволяє керівництву вчасно реагувати на відхилення.

Зовнішнє середовище – сукупність зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних), що впливають на діяльність підприємства.

Зовнішні резерви – резерви, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства, зокрема, на рівні галузі або національної економіки.

Ієрархія факторів – система факторів, упорядкована за рівнем їх впливу на результат, від безпосередніх до опосередкованих.

Інвестиції – вкладення ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних) у проекти з метою отримання прибутку або інших вигід.

Інтенсивні резерви – резерви, що базуються на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів шляхом оптимізації та раціоналізації.

Інтуїція – здатність ухвалювати рішення на основі досвіду та внутрішніх відчуттів без детального аналізу.

Ірраціональна модель – підхід до прийняття рішень, який базується на інтуїції або досвіді і застосовується в умовах високої невизначеності та дефіциту часу.

Кваліфікація – рівень знань, навичок та досвіду, необхідний для виконання конкретних завдань в рамках реалізації рішення.

Кількісні показники – числові характеристики економічних явищ, що вимірюють обсяг, розмір та кількісні зміни в діяльності підприємства.

Класична модель – модель прийняття рішень, яка ґрунтується на ідеї раціональності та передбачає повну інформацію про всі можливі альтернативи та їхні наслідки.

Комплексність – принцип експертної аналітики, що передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства під час аналізу для забезпечення його повноти.

Конкретність – принцип експертної аналітики, що передбачає націленість аналітичних досліджень на досягнення конкретної мети, яка відповідає завданням управління.

Конкурентоспроможність – здатність підприємства

витримувати конкуренцію на ринку завдяки ефективним управлінським рішенням і якісним продуктам.

Контроль – функція управління, спрямована на перевірку відповідності фактичних результатів встановленим планам і стандартам.

Критерії оцінки альтернатив – набір стандартів, згідно з якими здійснюється порівняння альтернатив для вибору найкращої.

Моніторинг – постійне спостереження за процесом або показниками для забезпечення контролю та вчасного коригування діяльності.

Мотивація – процес спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства, через систему стимулів.

Наказ – письмове розпорядження керівництва, яке обов'язкове до виконання, містить мету, обсяг робіт і порядок дій для реалізації рішення.

Натуральні показники – показники, що виражають явища у фізичних одиницях (наприклад, тоннаж продукції).

Науковість – принцип експертної аналітики, згідно з яким аналітичне дослідження має проводитися на основі науково-обґрунтованих методів і теорій.

Науково-технічна підготовка виробництва – сукупність заходів, спрямованих на оновлення технологій і впровадження новітніх рішень у виробничий процес.

Невизначеність – ситуація, коли керівник не має повної інформації про можливі результати альтернатив, що ускладнює процес вибору.

Об'єкт аналізу – економічне явище або процес, який досліджується для визначення його особливостей, ефективності та потенційних резервів.

Об'єкт аналітики – елемент чи процес у межах підприємства або економіки, що є предметом аналітичного дослідження.

Об'єктивні фактори – зовнішні та внутрішні умови, що не залежать від волі керівника і впливають на процес прийняття рішень (наприклад, обмеженість часу чи доступність ресурсів).

Об'єктивність – принцип експертної аналітики, що передбачає використання перевірених даних, що забезпечують реалістичну та неупереджену оцінку діяльності підприємства.

Обґрунтування – процес збору та аналізу даних для підтвердження доцільності управлінського рішення.

Облік – процес реєстрації, зберігання і систематизації даних про господарську діяльність підприємства для подальшого аналізу.

Обмежена раціональність – концепція, згідно з якою можливості керівника оцінювати альтернативи є обмеженими через дефіцит інформації та ресурсів.

Оперативність – принцип експертної аналітики, що передбачає швидку реакцію на зміни та прийняття відповідних рішень у найкоротший термін.

Оптимальне рішення – варіант дій, який максимізує або покращує результат діяльності підприємства, відповідаючи його цілям та можливостям.

Оптимізація – процес удосконалення операцій або рішень з метою досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів.

Організаційний план – документ, що містить детальну програму дій для реалізації рішення, включаючи завдання, відповідальних осіб, терміни та ресурси.

Організація – управлінська функція, що забезпечує координацію ресурсів і взаємодію між підрозділами для досягнення цілей підприємства.

Оціночна функція – порівняння фактичних результатів з плановими показниками для визначення відхилень та оцінки ефективності.

Перспективні резерви – довгострокові можливості для покращення результатів, які можуть бути реалізовані через рік або більше.

Письмове рішення – документ, який детально описує управлінське рішення, мету, програму дій та очікувані результати, і є офіційним розпорядженням для виконання.

Підприємство – організаційно-економічна одиниця, що здійснює виробничу або комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

Плановість – принцип експертної аналітики, що передбачає систематичне проведення аналітичної роботи за заздалегідь розробленим планом.

Планування – управлінська функція, що визначає цілі та шляхи їх досягнення шляхом розробки конкретних завдань і прогнозних показників.

Поведінкова модель – модель прийняття рішень, що враховує обмежену раціональність; передбачає неповну інформацію та

обмежену здатність керівника оцінювати всі альтернативи.

Показник – числове вираження економічного явища або процесу, що характеризує його кількісні чи якісні властивості.

Поточні резерви – короткострокові можливості підвищення ефективності, які можуть бути реалізовані в найближчий період.

Пошукова функція – дослідження невикористаних резервів і можливостей для покращення ефективності та результатів роботи підприємства.

Принцип – основне правило, на якому базується проведення експертної аналітики, що забезпечує якість та точність аналізу.

Принцип делегування – управлінський підхід, за яким обов'язки та повноваження передаються виконавцям, враховуючи їх компетентність та рівень відповідальності.

Приховані резерви – резерви, які не відображаються у звітності та можуть бути виявлені шляхом порівняльного аналізу та впровадження нових технологій.

Причинно-наслідковий зв'язок – взаємозалежність між факторами, де один викликає зміни в іншому, що впливає на результати діяльності підприємства.

Пріоритетність – вміння аналітика правильно розставляти черговість виконання завдань при обмежених ресурсах.

Прогнозування – процес передбачення можливих майбутніх змін на основі аналізу поточних тенденцій і даних.

Просторовий розподіл резервів – поділ резервів за місцем їх виникнення, зокрема на внутрішні та зовнішні.

Процес прийняття рішень – послідовність дій, яка починається з ідентифікації проблеми і завершується вибором оптимального варіанту дій.

Раціональне використання ресурсів – оптимальне застосування трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення найкращих результатів.

Раціональність – принцип експертної аналітики, що передбачає здатність приймати обґрунтовані рішення на основі логічного аналізу, чітких цілей і повної інформації.

Реалізація управлінського рішення – процес виконання прийнятого рішення через конкретні дії, що спрямовані на досягнення поставленої мети.

Регулювання – управлінська функція, що підтримує об'єкт управління у визначеному стані для досягнення запланованих результатів.

Резерви – невикористані можливості або приховані джерела підвищення ефективності підприємства, які можна реалізувати для покращення результатів.

Результативні показники – показники, що залежать від впливу різних факторів і характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Ресурси – матеріальні, фінансові, трудові та інші засоби, необхідні для здійснення діяльності підприємства.

Ризик – ймовірність настання подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства.

Ринкові відносини – система економічних відносин, де основні рішення про виробництво і розподіл ресурсів приймаються на основі попиту і пропозиції.

Розподіл обов'язків – визначення конкретних завдань для виконавців, що сприяє ефективному досягненню мети управлінського рішення.

Синтез – метод, що об'єднує окремі елементи аналізу в цілісну картину для розуміння комплексного впливу на результат.

Система показників – впорядкована сукупність показників, що дають повну характеристику діяльності підприємства та взаємодіють між собою.

Система управління – комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують керівництво і контроль діяльності підприємства.

Системність – принцип експертної аналітики, що передбачає вивчення підприємства як цілісної системи з урахуванням взаємодії її елементів.

Стратегія – довгостроковий план дій, спрямований на досягнення головних цілей підприємства в конкурентному середовищі.

Ступінь ризику – рівень невизначеності у досягненні очікуваних результатів рішення; вірогідність того, що вибране рішення може мати негативні наслідки.

Суб'єктивні фактори – особистісні характеристики та уподобання керівника, які можуть впливати на вибір альтернатив.

Теорія прийняття рішень – розділ науки управління, що досліджує закономірності вибору оптимальних управлінських дій, часто використовуючи математичні методи.

Терміни виконання – визначений час, протягом якого конкретні завдання мають бути виконані для досягнення мети управлінського рішення.

Точність – вимога до проведення аналізу з обґрунтуванням результатів точними розрахунками.

Управління виробництвом – комплекс заходів для організації і координації виробничих процесів, що включає планування, контроль та оптимізацію операцій.

Управління збутом – процес організації реалізації продукції, що включає дослідження ринку, взаємодію з клієнтами та вибір каналів збуту.

Управління персоналом – напрям управлінської діяльності, що охоплює підбір, навчання, мотивацію та розвиток працівників для забезпечення ефективної роботи.

Управлінське рішення – обґрунтований вибір дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів; результат процесу прийняття рішень, спрямований на реалізацію певних управлінських функцій.

Фактор – рушійна сила економічного процесу, яка визначає характер змін і результатів діяльності підприємства.

Факторний аналіз – метод аналізу, що вивчає вплив окремих факторів на кінцевий результат економічної діяльності.

Факторні показники – показники, які визначають зміни в результативних показниках і є їхньою причиною.

Фінансовий менеджмент – напрям управління, що охоплює планування, контроль і аналіз фінансових ресурсів для забезпечення стабільності підприємства.

Фінансовий результат – підсумок діяльності підприємства, що може виражатися у прибутку, доходах або інших фінансових показниках.

Функції управління – основні напрямки управлінської діяльності, які включають аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль та інші дії для досягнення цілей підприємства.

Цілі прийняття рішень – конкретні результати, які керівник або організація прагне досягти в результаті прийняття управлінського рішення.

Явні резерви – резерви, які легко визначити й оцінити за даними бухгалтерської звітності.

Якісні показники – характеристики, що відображають суттєві особливості явищ, рівень розвитку та ефективність використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Svitlana Zaika, Igor Shaforenko. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. Three Seas Economic Journal. Vol. 5 No. 1, 2024. P. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>.

2. Svitlana O. Zaika, Oleksandr V. Hridin, Yuliia M. Sahachko. The essence of expert analytics as a basis for managerial decision-making in operational management. *Економіка розвитку систем*. 2024. Т. 6. Вип. 1. С. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-8>
URL: <http://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/45/41>

3. Zaika S., Shaforenko I. Optimization of the stages of accepting administrative decisions to minimize the impact of uncertainty. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: *Monograph*. // Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 50-62. DOI: <https://doi.org/10.54264/M036>. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54660/1/MON_EXPLO_RING_DIGITAL_LANDSCAPE_24-51-63.pdf.

4. Zaika Svitlana, Shaforenko Igor. Conceptual approaches to administrative decision-making. *Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej*, Łomża – Charków, 14.03.2024 r. / Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovykh, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków : PISzW "Charkowski Uniwersytet Technologiczny "SHAG", Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 1. 2024. P. 189-196. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50020/1/Zb%C3%B3r%20materiaz%C5%82%C3%B3w%20konferencji_189-196.pdf.

5. Zaika S.O., Hridin O.V., Sahachko Y.M. (2024). The role of management diagnostics in substantiating management decisions in operational management. *International Scientific Periodical Journal «Modern engineering and innovative technologies»*, issue. 34, part 2, pp. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-002>
URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit34-00-002>

6. Адлер О.О., Лесько О.Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 114 с.

7. Аналіз господарської діяльності : підручник / Г.І. Кіндрацька, А. Г. Загородній, Ю. І. Кулиняк. – Львів : Львівська політехніка, 2019. – 320 с.

8. Аналіз господарської діяльності. Методичні вказівки по виконанню практичних завдань для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітнього рівня перший (бакалаврський), (денної та заочної форми навчання). О.Ф. Томчук, І.В. Томашук. – Вінниця: ВНАУ, 2019. 48 с.

9. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – Львів: ЗУКЦ, 2017. 310 с.

10. Аналіз господарської діяльності: метод. вказівки до організації та планування самостійної роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, управлінських та економічних спеціальностей / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка; упоряд. С.О. Заїка, В.Г. Краля – Харків: [б.в.], 2021. – 19 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29754/1/MV_analiz_2021.pdf.

11. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – Львів: ЗУКЦ, 2017. 310 с.

12. Аналіз господарської діяльності: практикум / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – Львів: ЗУКЦ, 2017. 148 с.

13. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко М.І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.

14. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>
URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408>.

15. Економічний аналіз : курс лекцій / уклад. О. М. Вишневська, Л. А. Козаченко, А. Г. Костирко. Миколаїв : МНАУ, 2022. 85 с.

16. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: посібник / Шкроміда В. В., Василюк М. М., Гнатюк Т. М. – Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2016 – 219 с.

17. Єгорова О.В. Аналіз господарської діяльності: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів аграрного профілю] / О.В. Єгорова, Л.О. Дорогань-Писаренко, О.Ю. Литвин. –

Полтава : РВВД ПДАА, 2016. 308 с.

18. Єршова Н.Ю., Портна О.В. Аналіз господарської діяльності: теорія та практикум : Навчальний посібник. Видавництво «Магнолія 2006», 2019. 342 с.

19. Загальні вимоги до змісту та оформлення наукової, навчальної та навчально-методичної літератури [Текст] : метод. рек. для наук.-пед. працівників / уклад.: Н.М. Ніколаєнко, О. М. Рибальченко.– Харків: ДБТУ, 2023. 83 с.

20. Заїка С.О. Словник загальних термінів і понять з аналізу господарської діяльності. Харків: ТОВ Стильна типографія, 2019. 82 с.

21. Заїка С.О., Сагачко Ю.М., Грідін О.В. Експертна аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті. *Progressive opportunities and solutions of modern scientific potential: XLI International scientific and practical conference (October 02-04, 2024. Toronto, Canada)*. Toronto, Canada. 2024. P. 53-55. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/57928/1/S_Progressive_opportunities_solutions_2024_Toronto_53-55.pdf.

22. Кулік А.В. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Київ, ДП «Вид. Дім «Персонал», 2018. 452 с.

23. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.

24. Міщук Г., Джигар Т., Шишкіна О. Економічний аналіз. Рівне: НУВГП. 2017. 156 с.

25. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с.

26. Непочатенко О.О. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 272 с.

27. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / В. І. Захарова, Л. Я. Філіпова. Київ : Центр учбової л-ри, 2013. 336 с.

28. Пацула О.І. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Львів: ЛДУВС, 2014. 337 с.

29. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. 365 с.

30. Приймак В.І. Математичні методи економічного аналізу : навч. посібник. Львівський нац. ун-т . Київ : Центр учбової літ-ри, 2009. 296 с.

31. Сагачко Ю.М., Заїка С.О., Грідін О.В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного

менеджменту для ефективного прийняття рішень. *Електронний науковий періодичний журнал «Успіхи і досягнення у науці»*. 2024. № 6 (6). С. 585-594. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-585-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14282/14352>

32. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз: навч. посіб. / [В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович]; за ред. Р. В. Федоровича. Тернопіль: Астон, 2010. 591 с.

33. Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності: Навчальний посібник / Т.М. Тігова, Л.С., Селіверстова, Т.Б. Процюк К.: ЦУЛ, 2019. 268 с.

34. Черниш С. С. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 312 с.

Навчальне видання

**ЕКСПЕРТНА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

методичні вказівки для самостійного вивчення теми з дисципліни
«Експертна аналітика в менеджменті організацій»

Укладачі:

**ЗАЙКА Світлана Олександрівна
ШАФОРЕНКО Ігор Юрійович**

Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Times New Roman
Авторських арк. – 2,6. Умовн. друк. арк. – 3,7.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44