

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет економічний
Кафедра менеджменту

Затверджено

На засіданні кафедри менеджменту
економічного факультету
Львівського національного
університету імені Івана Франка
(протокол № _____ від _____ 20__ р.)

Завідувач кафедри
_____ проф. Кундицький О.О.

Силабус з навчальної дисципліни
«ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОБГРУНТУВАННЯ
ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»,
що викладається в межах освітньої програми
для здобувачів першого освітнього рівня вищої освіти «бакалавр»
з галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент

Львів 2021 р.

Назва курсу	Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень
Адреса викладання курсу	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Кафедра менеджменту
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	07 «Управління і адміністрування» 073 «Менеджмент»
Викладачі курсу	КУНДИЦЬКИЙ Олександр Олександрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Контактна інформація викладачів	skund@ukr.net https://econom.lnu.edu.ua/employee/kundytskyj-o-o
Консультації по курсу відбуваються	Щовівторка, 13:00 – 14:00 год. (адреса економічного факультету: 79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, ауд. 304) Також консультації проводяться в день проведення лекцій (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Zoom, платформу Moodle або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
Сторінка курсу	https://econom.lnu.edu.ua/course/ekonomichnyj-analiz-i-obgruntuvannya-hospodarskyh-rishen-073
Інформація про курс	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання з методики вивчення результатів діяльності підприємств для оцінювання рівня їх діяльності, доцільності використання ресурсів, досягнутого рівня ефективності виробництва й пошуку резервів її підвищення, а також навчити використовувати ці знання в управлінні господарською діяльністю.
Коротка анотація курсу	Дисципліна «Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень» є завершальною нормативною дисципліною для освітньої програми першого освітнього рівня вищої освіти «бакалавр» з спеціальності 073 «Менеджмент», яка викладається в 5 семестрі в обсязі 4 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS)..
Мета та цілі курсу	Метою викладання навчальної дисципліни «Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень» є допомогти студентам здобути ґрунтовні знання з методики вивчення результатів діяльності підприємств для оцінювання рівня їх діяльності, доцільності використання ресурсів, досягнутого рівня ефективності виробництва й пошуку резервів її підвищення, а також навчити використовувати ці знання в управлінні господарською діяльністю. Основними завданнями вивчення дисципліни «Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень» є - вивчення теоретичних та методологічних основ процесу аналізу господарської діяльності;

	<ul style="list-style-type: none"> - оволодіння та користування понятійним апаратом аналізу господарської діяльності; - розуміння специфіки методів проведення економічного аналізу; - освоєння практичних засад самостійного аналізу управлінських проблеми.
Література для вивчення дисципліни	<p>Основна література:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Донець Л.І. та ін. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : Навчальний посібник. Київ, 2017. 472с. Режим доступу: http://cul.com.ua/preview/obgrunt_gosp_reihen_Donez.pdf. 2. Економічний аналіз господарської діяльності / Іваненко І.В., Болюх М.А. – К.: ЗАТ “НІЧЛАВА». – 2001. – 289 с. 3. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризику / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2010. – 252 с <p>Додаткова література:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 592 с. 2. Бутинець Ф. Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. Економічний аналіз. практикум: Навч. посіб. для студ. вузів. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 416 с. 3. Івахненко В. М., Горбатов М. І. Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2005. — 302 с. 4. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2002. – 294 с. 5. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с. 6. Мельник В. М. Основи економічного аналізу. Короткий теор.-метод. курс: навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 128 с. 7. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с. 8. Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Аналіз господарської діяльності» для студентів (напрямок підготовки «Менеджмент») / Упоряд.: Кундицький О.О., Чопко Н.С. – Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2011. – 64 с. 9. Основи фінансового аналізу: Навч. посіб. / За ред. Я. І. Єлейко та ін. – Л.: Банк. Ін-т НБУ, 2000. – 141 с. 10. Петряєва З.Ф. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 164 с. 11. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
Тривалість курсу	120 год.
Обсяг курсу	ОФН: 64 години аудиторних занять. З них 32 годин лекцій, 32 годин практичних занять та 56 години самостійної роботи ЗФН: 28 години аудиторних занять. З них 20 годин лекцій, 8 годин практичних занять та 92 години самостійної роботи

<p>Очікувані результати навчання</p>	<p>Після завершення цього курсу студент буде :</p> <p>знати :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ключові показники виробничо-фінансової діяльності підприємства та їх взаємозв'язки і взаємозалежності (анатомію економіки підприємства); - основні методи і прийоми аналізу для вивчення кожної ситуації або проблеми з економіки; - послідовність проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства; - особливості процесу проведення аналізу фінансових результатів діяльності. <p>вміти :</p> <ul style="list-style-type: none"> - діагностувати проблеми діяльності; - використовувати відповідні методи аналізу для кожної проблемної ситуації; - завершувати аналіз проблемних ситуацій розробкою проектів управлінських рішень.
<p>Ключові слова</p>	<p>Управлінське рішення, економічний аналіз, обґрунтування господарських рішень, прогнозування та аналіз господарських рішень</p>
<p>Формат курсу</p>	<p>Очний /заочний</p>
	<p>Проведення лекцій, практичні заняття та консультації для кращого розуміння тем</p>
<p>Теми</p>	<p>Тема 1. Сутнісна характеристика господарських рішень Тема 2. Особливості прийняття рішень господарської діяльності Тема 3. Методичні основи розробки та обґрунтування господарських рішень Тема 4. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень Тема 5. Оцінювання підприємницьких ризиків Тема 6. Якісний аналіз ризиків підприємницької діяльності Тема 7. Кількісний аналіз ризиків господарювання Тема 8. Методи кількісного оцінювання підприємницьких ризиків Тема 9. Основи ризик-менеджменту Тема 10. Аналіз та обґрунтування рішень щодо виробництва продукції, робіт та послуг Тема 11. Прийняття стратегічних та оперативних рішень Тема 12. Функціональні рішення Тема 13. Ефективність проектних рішень Тема 14. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях</p>
<p>Підсумковий контроль, форма</p>	<p>іспит в кінці семестру письмовий</p> <p>Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним та проміжним контролем знань протягом семестру.</p> <p>З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студентів з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для поточного контролю - усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій; - для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;

	- для підсумкового контролю – проведення письмового іспиту.
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як менеджмент, управління персоналом, маркетинг, організація підприємницької діяльності, економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень, економічна діагностика та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу	Презентація, лекції, комплексні модулі та завдання; електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системі (платформі) Moodle, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), проектно-орієнтоване навчання, дискусія, написання спільних наукових праць та розробок.
Необхідне обладнання	Вивчення курсу «Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень» потребує використання загальнонавчаних програм і операційних систем та електронних матеріалів платформи Moodle.
Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> • практичні заняття: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20. • контрольні заміри (модулі): 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10. • індивідуальне завдання: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20. • іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50. <p>Підсумкова максимальна кількість балів – 100.</p> <p style="text-align: center;"><i>Форма підсумкового контролю успішності навчання іспит.</i></p> <p>При викладанні дисципліни «Стратегічне управління» використовуються такі методи контролю:</p> <p>Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.</p> <p>Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Стратегічне управління» є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) систематичність та активність роботи на лекційних заняттях; 2) виконання модульних (контрольних) завдань; 3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань; <p>При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях; - активність при обговоренні дискусійних питань; - результати виконання практичних робіт, завдань поточного контролю тощо. <p>При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.</p> <p>Підсумковий контроль проводиться з метою оцінювання підсумкових результатів навчання і проводиться у формі письмового іспиту.</p>

Засоби діагностики успішності навчання

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним та проміжним контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю - усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення письмового іспиту.

Засоби поточного контролю:

Засоби контролю	Кількість балів
Поточне опитування на практичних заняттях	20
Тестування за змістовим модулем 1,2	5
Тестування за змістовим модулем 3	5
Індивідуальне завдання	20

Засоби підсумкового контролю:

Засоби контролю	Кількість балів
	Денна/заочна
Письмовий іспит	50

Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають (прослухають он-лайн) усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
81-89	B	добре	
71-80	C		
61-70	D	задовільно	
51-60	E		
0-50	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

Питання до екзамену

Перелік питань для проведення підсумкової оцінки знань

1. Поняття, сутність та вимоги до господарських рішень
2. Класифікація господарських рішень
3. Форми вираження господарських рішень
4. Форми реалізації рішень, прийнятих суб'єктом господарювання
5. Якість прийняття господарського рішення
6. Ефективність прийняття господарського рішення
7. Процес прийняття господарських рішень
8. Методи формалізації моделей прийняття господарського рішення
9. Моделі прийняття господарських рішень
10. Умови прийняття господарських рішень
11. Закони та закономірності, що впливають на прийняття рішень
12. Поняття та види методів прийняття господарських рішень
13. Аналітичні, статистичні та математичні методи розробки господарських рішень
14. Методи експертних оцінок при розробці рішень господарської діяльності
15. Методи групової роботи при розробці рішень господарської діяльності
16. Методи індивідуальної роботи та ділові ігри при розробці рішень господарської діяльності
17. Використання методів сценарію, „дерева рішень” та „дерева цілей” при прийнятті розробці рішень господарської діяльності
18. Обґрунтування господарських рішень
19. Прогнозування та аналіз господарських рішень
20. Поняття, завдання та значення аналізу виробництва продукції
21. Аналіз якості продукції при прийнятті господарських рішень
22. Аналіз ритмічності та якості організації виробництва

	<p>23. Сутність, види та причини невизначеності при прийнятті господарських рішень</p> <p>24. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності</p> <p>25. Теорія корисності в системі процесів прийняття рішень</p> <p>26. Характеристика ризику як економічної категорії. Континуум структури управлінських рішень</p> <p>27. Фактори впливу на ступінь підприємницького ризику</p> <p>28. Класифікація підприємницьких ризиків</p> <p>29. Критерії прийняття господарських рішень за умов ризику</p> <p>30. Прийняття господарських рішень у конфліктних ситуаціях (використання елементів теорії ігор)</p> <p>31. Поняття інвестиційних рішень та проектного ризику у прийнятті господарських рішень</p> <p>32. Критерії обґрунтування рішень під час вибору інвестиційного проекту</p> <p>33. Суть та методи дисконтування при прийнятті інвестиційних рішень</p> <p>34. Опційний критерій прийняття фінансових рішень</p> <p>35. Прийняття фінансових рішень за умов ризику</p> <p>36. Інвестиційні портфелі мінімального ризику та максимальної ефективності</p> <p>37. Суть якісного аналізу ризиків підприємницької діяльності</p> <p>38. Основні зони ризику у процесі здійснення господарських рішень</p> <p>39. Політичні та соціальні ризики при прийнятті господарських рішень</p> <p>40. Виробничі (технічні, безпосередньо виробничі, транспортні, реалізаційні) ризики при прийнятті господарських рішень</p> <p>41. Екологічні та адміністративно-законодавчі ризики при прийнятті господарських рішень</p> <p>42. Фінансові ризики при прийнятті господарських рішень</p> <p>43. Інвестиційні ризики при прийнятті господарських рішень</p> <p>44. Ризики ЗЕД при прийнятті господарських рішень</p> <p>45. Кількісний аналіз ризиків господарювання</p> <p>46. Система показників абсолютного та відносного вимірювання ризиків господарювання</p> <p>47. Статистичний та аналітико-розрахунковий методи кількісного оцінювання підприємницьких ризиків: поняття, переваги та недоліки</p> <p>48. Експертний метод кількісного оцінювання підприємницьких ризиків: поняття, переваги та недоліки</p> <p>49. Рейтинговий та нормативний методи кількісного оцінювання підприємницьких ризиків: поняття, переваги та недоліки</p> <p>50. Метод аналіз доцільності витрат при кількісному оцінюванні підприємницьких ризиків: поняття, переваги та недоліки</p> <p>51. Метод коригування норми дисконту та аналіз чутливості при кількісному оцінюванні ризиків інвестиційної діяльності: поняття, переваги та недоліки</p> <p>52. Метод сценаріїв та „дерево рішень” при кількісному оцінюванні ризиків інвестиційної діяльності: поняття, переваги та недоліки</p> <p>53. Імітаційне моделювання інвестиційних ризиків</p> <p>54. Інші методи оцінки ризикованості інвестиційних проектів</p> <p>55. Кількісна оцінка ризиків і факторів, що їх зумовлюють, на основі аналізу варіабельності прибутку</p> <p>56. Поняття та система ризик-менеджменту</p>
--	--

	<p>57. Стратегія та тактика ризик-менеджменту</p> <p>58. Процес управління ризиками господарської діяльності</p> <p>59. Принципи ризик-менеджменту</p> <p>60. Уникнення ризику як метод регулювання ступеня ризику</p> <p>61. Компенсація ризику як метод регулювання ступеня ризику</p> <p>62. Збереження ризику як метод регулювання ступеня ризику</p> <p>63. Передача ризику як метод регулювання ступеня ризику</p> <p>64. Хеджування як напрям регулювання ризику</p> <p>65. Зниження ступеня ризику як метод регулювання ступеня ризику</p> <p>66. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях</p> <p>67. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень</p> <p>68. Інформаційне забезпечення та методи прийняття рішень у міжнародних корпораціях</p> <p>69. Ключові сфери прийняття рішень у міжнародних корпораціях</p> <p>70. Управління політичними ризиками у прийнятті міжнародних рішень</p> <p>71. Поняття та роль міжнародних переговорів у процесі прийняття міжнародних рішень</p> <p>72. Графічний метод визначення беззбиткового обсягу продажів і зони безпеки підприємства на основі маржинального аналізу</p> <p>73. Аналітичний метод визначення беззбиткового обсягу продажів і зони безпеки підприємства на основі маржинального аналізу</p> <p>74. Процес оцінки рішення про додаткове замовлення за ціною, нижчою від собівартості</p> <p>75. Обґрунтування структури товарної продукції на основі маржинального аналізу</p> <p>76. Обґрунтування варіанта ціни на новий виріб на основі маржинального аналізу</p> <p>77. Аналітичний та графічний способи вибору між власним виробництвом та придбанням комплектуючих виробів.</p> <p>78. Аналітичний та графічний способи обґрунтування вибору варіанта машин і устаткування</p> <p>79. Аналітичний та графічний способи обґрунтування варіанту технології виробництва</p> <p>80. Суть, методи та особливості прийняття управлінських рішень у сфері виробництва</p> <p>81. Прогнози, які ґрунтуються на думках та міркуваннях, при прийнятті виробничих рішень</p> <p>82. Прогнози, які ґрунтуються на даних часового ряду, при прийнятті виробничих рішень</p> <p>83. Суть та напрями використання рівняння тенденцій та експоненціального згладжування при прийнятті виробничих рішень</p> <p>84. Регресійний аналіз при прийнятті виробничих рішень</p> <p>85. Процес розробки, прийняття та реалізації стратегічного маркетингового рішення</p> <p>86. Поняття, зміст, значення, критерії прийняття та обмеження маркетингових рішень</p> <p>87. Прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом</p> <p>88. Суть, проблеми та особливості процесу прийняття політичних рішень</p> <p>89. Суть, етапи та особливості процесу прийняття стратегічних рішень</p>
--	---

	90.Методика прийняття управлінського рішення керівником тактичного рівня
Опитування	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

СХЕМА КУРСУ «Економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень»

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи економічного аналізу і обґрунтування господарських рішень

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Тема 1. Сутнісна характеристика господарських рішень	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 2. Особливості прийняття рішень господарської діяльності	8	2	2	4	8	1		7
Тема 3. Методичні основи розробки та обґрунтування господарських рішень	14	4	4	6	9	1	1	7
Тема 4. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень	8	2	2	4	8	1		7
<i>Всього</i>	38	10	10	18	34	4	2	28

Змістовий модуль 2. Обґрунтування та аналіз підприємницьких ризиків

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Тема 5. Оцінювання підприємницьких ризиків	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 6. Якісний аналіз ризиків підприємницької діяльності	8	2	2	4	8	1		7
Тема 7. Кількісний аналіз ризиків господарювання	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 8. Методи кількісного оцінювання підприємницьких ризиків	12	4	4	4	9	1	1	7
Тема 9. Основи ризик-менеджменту	8	2	2	4	7			7
<i>Всього</i>	44	12	12	20	42	4	3	35

Змістовий модуль 3. Аналіз та обґрунтування стратегічних, оперативних та функціональних рішень

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Тема 10. Аналіз та обґрунтування рішень щодо виробництва продукції, робіт та послуг	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 11. Прийняття стратегічних та оперативних рішень	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 12. Функціональні рішення	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 13. Ефективність проектних рішень	8	2	2	4	9	1		8

Тема 14. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях	6	2	2	2	8			8
<i>Всього</i>	38	10	10	18	44	4	3	37