

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. декана ФЕМ
Андрій КОЦУР
“ 31 ” 08 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. професора з науково-педагогічної
роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ
“ 31 ” 08 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ІНІНОТ
Святослав ПИТЕЛЬ
“ 31 ” 08 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни
«ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ II»

ступінь вищої освіти – бакалавр
галузь знань – 05 Соціальні та поведінкові науки
спеціальність – 051 Економіка
освітньо-професійна програма: «Економіка та управління бізнесом»

кафедра економіки та економічної теорії

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (семестр)
Денна	4	8	48	40	5	7	50	150	8
Заочна	4	8	8	4	-	-	138	150	8

Тернопіль – 2023

31.08.2023р
[Signature]

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності 051 Економіка, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ.

Протокол № 10 від 24.06.2020 р.

Робочу програму склала доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії, кандидат економічних наук Ляхович Л.А.



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки та економічної теорії

Протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри
д.е.н., професор



Віктор КОЗІЮК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності Економіка

Протокол № 1 від 30.08.2023 р.

Голова групи
забезпечення спеціальності
д.е.н., професор



Віктор КОЗІЮК

Гарант ОПП «Економіка
та управління бізнесом»
к.е.н., доцент



Лариса ЛЯХОВИЧ

1. Структура робочої програми навчальної дисципліни “Економіка та управління бізнесом II”

Опис дисципліни “Економіка та управління бізнесом II”

Дисципліна “Економіка та управління бізнесом II”	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки	<i>Статус дисципліни:</i> Дисципліна циклу професійної підготовки <i>Мова навчання:</i> українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність: 051 Економіка	Рік підготовки: <i>Денна форма</i> – 4 <i>Заочна форма</i> – 4 Семестр: <i>Денна форма</i> – 8 <i>Заочна форма</i> – 8
Кількість змістових модулів – 4	Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління бізнесом»	Лекції: <i>Денна форма</i> – 48 год. <i>Заочна форма</i> – 8 год. Практичні заняття: <i>Денна форма</i> – 40 год. <i>Заочна форма</i> – 4 год.
Загальна кількість годин – 150 год.	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Самостійна робота: <i>Денна форма</i> – 50 год., Тренінг, КПЗ – 7 год. <i>Заочна форма</i> – 138 год. Індивідуальна робота: <i>Денна форма</i> – 5 год.
Тижневих годин – 18,75 год., з них аудиторних – 11 год.		Вид підсумкового контролю – <i>екзамен</i>

2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Економіка та управління бізнесом» II»

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» є формування у студентів системи теоретичних знань про особливості інвестиційної поведінки компанії та фінансове забезпечення управлінських рішень, сутність та види стратегій бізнесу; набуття практичних вмінь та навиків бізнес-планування розвитку компанії, оцінювання ефективності інвестиційних рішень та вибору джерел фінансування операційної діяльності; оволодіння вміннями застосування комплексного підходу до обґрунтування стратегічних альтернатив та вибору моделі стратегії компанії, а також практичними навичками використання сучасних методів та інструментів реалізації стратегій у розрізі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2.2. Завдання вивчення дисципліни.

Завдання вивчення дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» полягають у:

– поглибленні теоретичних знань щодо реалізації інвестиційної політики компанії та обґрунтування моделі фінансування бізнесу, освоєнні сучасних технологій бізнес-планування та капітального бюджетування, інструментів контролінгу ефективності інвестиційних рішень компанії, методів оцінки вартості джерел фінансування та управління фінансовими ризиками бізнесу;

– закріпленні комплексу теоретичних знань щодо формування оптимальної стратегії компанії, виробленні практичних навичок виявлення й аналізу стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

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

Вивчення навчальної дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» забезпечує формування у студентів таких загальних та фахових компетентностей:

СК15. Здатність аналізувати та оцінювати інвестиційну привабливість компаній, застосовувати процедури інвестиційного бізнес-планування.

СК16. Здатність обґрунтовувати джерела фінансування інвестиційної діяльності, використовувати технології капітального бюджетування інвестиційних рішень.

СК19. Здатність обирати оптимальну стратегію бізнесу.

СК20. Здатність аналізувати і оцінювати загрози та можливості компанії, обґрунтовувати рішення з реорганізації бізнесу.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовами вивчення дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» є наявність у студентів глибоких, системних знань з таких навчальних курсів як

«Економіка та управління бізнесом І», «Економіка галузевих ринків», «Моделювання економіки, ризикологія та прогнозування».

2.5. Результати навчання.

ПРН25. Вміти ідентифікувати ключові фактори інвестиційної привабливості компаній та оцінювати її рівень, будувати інвестиційні бізнес-плани.

ПРН26. Вміти визначати та оптимізувати структуру джерел фінансування інвестиційної діяльності компаній, інтегрувати їх з процедурами капітального бюджетування інвестиційних рішень.

ПРН29. Вміти планувати діяльність компанії у стратегічному розрізі, здійснювати ресурсне забезпечення реалізації стратегій бізнесу.

ПРН30. Вміти аналізувати стан бізнес-середовища, застосовувати сучасні технології реорганізації бізнесу відповідно до умов, що змінюються.

3. Програма навчальної дисципліни «Економіка та управління бізнесом II»

Змістовий модуль 1. Інвестиційна діяльність.

Тема 1. Інвестиційна привабливість компанії

Зміст інвестиційної привабливості компанії та фактори її формування. Методичні підходи та критерії оцінки інвестиційної привабливості компанії.

Інвестиційний профіль компанії. Візуалізація структурованої карти інвестиційної привабливості компанії на основі канви бізнес-моделі Остервальдера-Піньє (Business Model Canvas).

Перевірка «належної сумлінності» компанії (DD, Due Diligence) як інструмент аналізу доцільності інвестування: підстави та процедури проведення. Ризик-профіль компанії. Оцінка кредитоспроможності компанії.

Література: 3, 5, 6, 8.

Тема 2. Бізнес-планування розвитку компанії

Сутність інвестиційного бізнес-планування. Призначення та цілі бізнес-планування. Методичні підходи до розробки інвестиційних бізнес-планів. Міжнародні стандарти у бізнес-плануванні. Структура та зміст інвестиційного бізнес-плану. Стейкхолдерський підхід до планування інвестиційних рішень компанії. Ситуаційні та галузеві особливості обґрунтування змісту бізнес-плану.

Етапи та процеси інвестиційного бізнес-планування. Інформаційне забезпечення бізнес-планування компанії. Критерії оформлення бізнес-плану.

Презентація бізнес-плану. Пошук інвесторів: джерела залучення капіталу. Правила успішного пітч (Elevator, Idea & Funding Pitch).

Література: 2, 7, 16.

Тема 3. Фінансове планування інвестиційних рішень

Фінансове планування інвестицій: зміст та складові. Етапи процесу фінансового планування капітальних вкладень компанії. Планування доречних грошових надходжень та витрат за проектом. Аналіз безбитковості інвестиційного проекту.

Капітальний бюджет: сутність та призначення. Типи капітального бюджету компанії. Структура базового плану витрат (cost baseline), зміст типових статей витрат. Підходи до розробки капітального бюджету компанії. Вирівнювання бюджету. Формування календаря капітального бюджету.

Фінансове моделювання інвестиційних рішень компанії. Поняття фінансової моделі інвестиційного проекту, її структура. Програмні продукти бюджетування та фінансового моделювання. Типові шаблони (Template) MS Excel.

Література: 1, 10, 12, 13, 14, 15.

Тема 4. Контролінг інвестиційної діяльності

Зміст інвестиційного контролінгу, його завдання та види. Стратегічний та оперативний контролінг інвестицій. Особливості контролінгу інвестицій. Алгоритмізація процесу інвестиційного контролінгу.

Складові інвестиційного контролінгу: вартість-час-якість. Контроль вартості проекту: традиційний метод та метод освоєної вартості (Earned Value). Контроль термінів виконання проекту. Діаграма Ганта. Методи та засоби контролю якості результатів проекту.

Моніторинг інвестиційної діяльності компанії, його основні об'єкти. Критерії ефективності інвестиційних рішень. Напрямки коригування інвестиційного проекту. Причини та форми виходу компанії із проекту.

Література: 4, 9, 11.

Змістовий модуль 2. Фінансування бізнесу.

Тема 5. Фінансування власним капіталом

Фінансування власним капіталом (Equity Financing): можливості та ризики для розвитку бізнесу. Форми фінансування власним капіталом: самофінансування та пайове фінансування.

Цілі та джерела самофінансування бізнесу. Відкрита та прихована форми самофінансування. Альтернативність використання внутрішніх джерел фінансування. Вартість капіталу, залученого за рахунок нерозподіленого прибутку.

Фінансові інструменти пайового фінансування. Моделі оцінки вартості акцій. Модель оцінки капітальних активів (СAMP). Модель прогнозованого зростання дивідендів (модель Гордона). Модель «дохідність облігацій + премія за ризик».

Інноваційні форми пайового фінансування. Особливості діяльності бізнес-ангелів та венчурних фондів. Краудфандинг (crowdfunding): сутність та види. Витрати на залучення краудфандингового капіталу.

Література: 1, 8, 9, 11, 12.

Тема 6. Інструменти боргового фінансування бізнесу

Особливості боргового фінансування (Debt Financing), його основні цілі. Види фінансових боргових інструментів. Порівняльна характеристика інструментів короткострокового фінансування, їх переваги та обмеження застосування.

Оцінка вартості інструментів боргового фінансування бізнесу. Програми банківського кредитування бізнесу. Фактори впливу на формування ціни кредиту. Вартість капіталу, залученого у формі облігаційної позики. Критерії оцінки привабливості облігацій підприємства.

Особливості лізингу як форми фінансування бізнесу. Методичні підходи до оцінки ефективності лізингових операцій (порівняння з купівлею на умовах кредиту та моделювання грошових потоків – NPV-аналіз, IRR-аналіз).

Факторинг та його види. Класичний та реверсивний факторинг: основні відмінності. Розрахунок вартості факторингу та фактори, які на неї впливають.

Процедурні вимоги та законодавчі норми щодо використання боргових інструментів для фінансування бізнесу.

Література: 3, 4, 7, 9, 10, 13, 14.

Тема 7. Оптимізація структури капіталу

Структура капіталу та фактори її формування. Оптимізація структури капіталу, її цілі та етапи. Критерії оптимізації структури капіталу: максимізація

рентабельності, мінімізації вартості, мінімізації фінансових ризиків. Фінансовий леверидж (financial leverage) та його вплив на дохідність і ризик бізнесу. Оцінка ефекту фінансового левериджу. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу (модель DuPont).

Фінансовий леверидж та фінансовий ризик. Види та характеристика фінансових ризиків бізнесу. Ідентифікація та реєстр фінансових ризиків: об'єкти, джерела та наслідки реалізації. Складання матриці (карти) ризиків. Методи аналізу фінансових ризиків. Оцінка толерантності бізнесу до ризиків. Контроль та управління ризиками фінансування бізнесу. Методи та інструменти нейтралізації фінансових ризиків компанії.

Література: 2, 6, 8, 15, 16.

Змістовий модуль 3. Стратегічний контекст бізнесу

Тема 8. Корпоративні стратегії бізнесу

Загальна характеристика корпоративних стратегій, стратегічні альтернати, механізм формування і реалізації, ризики, сучасні практики.

Стратегії концентрованого (інтенсивного) росту бізнесу: посилення позиції на ринку (глибоке проникнення на ринок), розвиток ринку, розвиток продукту.

Стратегії інтегрованого росту: стратегія прямої інтеграції, стратегія зворотної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегії диверсифікації: стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломеративної (чистої, латеральної) диверсифікації.

Стратегії скорочення бізнесу: стратегія збору врожаю, стратегія скорочення частини компанії, стратегія скорочення витрат, стратегія ліквідації компанії.

Матричні методи формування корпоративної стратегії. Матриці BCG та GE/McKinsey.

Література: 2, 7, 11, 12, 14, 15, 20, 23.

Тема 9. Ділові стратегії бізнесу. Стратегії червоного і блакитного океанів

Сутність та підходи до класифікація конкурентних стратегій бізнесу, їх переваги та недоліки. Формування конкурентних стратегій бізнесу: алгоритм та методи розробки. Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій.

Стратегія червоного океану: сутність, характеристика та практики (Ryanair, Air Asia Airlines). Стратегія блакитного океану: сутність, характеристика та практики (Ford, Apple, Nokia).

Література: 1, 4, 6, 17, 18, 19, 28, 30.

Тема 10. Декомпонування корпоративної стратегії. Продуктово-товарні та функціональні стратегії бізнесу

Підходи до декомпонування корпоративної стратегії: функціональний, системний, ієрархічний, ресурсний та компетентнісний. Методи декомпонування корпоративної стратегії. «Стратегічний набір» компанії та вимоги до його формування.

Продуктово-товарні стратегії та управління стратегічною позицією компанії.
 Функціональна стратегія бізнесу: мета та чинники формування. Види функціональних стратегій, алгоритм та методи розробки. Формування «діджитал-стратегії» в бізнес-організаціях, переваги та механізм їх впровадження.

Література: 3, 8, 25, 27.

Тема 11. Стратегія міжнародної активності компанії. Глобальна бізнес-стратегія

Базові стратегії (basic strategies): глобальна стратегія основної частки ринку (global high-share strategy); локальна стратегія значної частки ринку (local high-share strategy); стратегія глобальної ніші (global niche strategy). Конфронтаційні стратегії (confrontation strategy). Коопераційні стратегії (cooperation strategy). Інноваційні стратегії (innovation strategy). Імітаційні стратегії.

Глобальна стратегія бізнесу: сутність, види, практичні аспекти реалізації.

Література: 21, 22.

Змістовий модуль 4. Реорганізація бізнесу.

Тема 12. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії

Реінжиніринг основних бізнес процесів: фінансового, стратегічного, економічного, логістичного управління компанією, управління маркетингом та персоналом. Оптимізація витрат та гнучке управління витратами.

Бережливе виробництво. Управління якістю (Total Quality Management (TQM)). Оптимізація організаційної структури управління, топ (top)- та міدل (middle)- менеджменту.

Література: 10, 13.

Тема 13. Управління продуктивним портфелем компанії

Реструктуризація продуктового портфеля. Аналіз портфеля продукції за допомогою методів BCG, ABC-аналізу, XYZ-аналізу та інш.

Ребрендинг товару: методи, етапи розробки і впровадження.

Кастомізація продукту, переваги та практики застосування (Netflix, ІКЕА). Репозиціонування товару.

Література: 5, 16, 25, 27, 31, 32.

4. Структура залікового кредиту з дисципліни «Економіка та управління бізнесом II»

(денна форма навчання)

Тема	Кількість годин					
	Лекції	Практ. заняття	Самос. робота	Тренінг, КПЗ	Індивід. робота	Контрол. заходи
<i>Змістовий модуль 1. Інвестиційна діяльність.</i>						
Тема 1. Інвестиційна привабливість компанії.	2	2	4	2	-	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
Тема 2. Бізнес-планування розвитку компанії.	4	4	4		1	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
Тема 3. Фінансове планування інвестиційних рішень.	4	2	4			<i>Опитування під час заняття, задачі</i>
Тема 4. Контролінг інвестиційної діяльності.	4	2	2		-	<i>Опитування під час заняття, задачі</i>
<i>Змістовий модуль 2. Фінансування бізнесу.</i>						
Тема 5. Фінансування власним капіталом.	2	2	4	2	-	<i>Опитування під час заняття, задачі</i>
Тема 6. Інструменти боргового фінансування бізнесу.	4	4	4		-	<i>опитування, тестування, задачі</i>
Тема 7. Оптимізація структури капіталу.	4	4	4		1	<i>Опитування під час заняття, задачі</i>
<i>Змістовий модуль 3. Стратегічний контекст бізнесу.</i>						
Тема 8. Корпоративні стратегії бізнесу.	4	4	4	2	-	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
Тема 9. Ділові стратегії бізнесу. Стратегії червоного і блакитного океанів.	4	4	4		1	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
Тема 10. Декомпонування корпоративної стратегії. Продуктово-товарні та функціональні стратегії бізнесу.	4	2	4		1	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
Тема 11. Стратегія міжнародної активності компанії. Глобальна бізнес-стратегія.	4	2	4		-	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
<i>Змістовий модуль 4. Реорганізація бізнесу.</i>						
Тема 12. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії.	4	4	4	1	1	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
Тема 13. Управління продуктивним портфелем компанії.	4	4	4		-	<i>Опитування під час заняття, кейси</i>
РАЗОМ	48	40	50	7	5	

(заочна форма навчання)

Тема	Лекції	Практичні заняття	Самост. робота
Тема 1. Інвестиційна привабливість компанії.	1		8
Тема 2. Бізнес-планування розвитку компанії.	1	1	10
Тема 3. Фінансове планування інвестиційних рішень.	1	1	10
Тема 4. Контролінг інвестиційної діяльності.	-	-	10
Тема 5. Фінансування власним капіталом.	-	-	10
Тема 6. Інструменти боргового фінансування бізнесу.	-	-	10
Тема 7. Оптимізація структури капіталу.	1	-	10
Тема 8. Корпоративні стратегії бізнесу.	1	-	12
Тема 9. Ділові стратегії бізнесу. Стратегії червоного і блакитного океанів.	1	1	12
Тема 10. Декомпонування корпоративної стратегії. Продуктово-товарні та функціональні стратегії бізнесу.	1	1	10
Тема 11. Стратегія міжнародної активності компанії. Глобальна бізнес-стратегія.	-	-	12
Тема 12. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії.	-	-	12
Тема 13. Управління продуктивним портфелем компанії.	1	-	12
РАЗОМ	8	4	138

5. Тематика практичних завдань

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 1. Інвестиційна привабливість компанії

Мета: освоїти методики оцінки інвестиційної привабливості компанії, формувати інвестиційну бізнес-модель та аналізувати ризик-профіль компанії.

Питання для обговорення:

1. Зміст інвестиційної привабливості компанії та фактори її формування.
2. Методи та критерії оцінки інвестиційної привабливості компанії.
3. Інвестиційна бізнес-модель компанії.
4. Перевірка «належної сумлінності» компанії (DD, Due Diligence).
5. Ризик-профіль компанії. Оцінка кредитоспроможності компанії.

Література: 3, 5, 6, 8.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 2. Бізнес-планування розвитку компанії

Мета: узагальнити знання щодо підходів до бізнес-планування, обґрунтовувати структуру бізнес-плану відповідно до вимог його основних користувачів, проводити презентацію бізнес-плану та використовувати інструменти успішного пітчу.

Питання для обговорення:

1. Сутність інвестиційного бізнес-планування, його цілі.
2. Міжнародні та вітчизняні стандарти у бізнес-плануванні.
3. Структура та зміст інвестиційного бізнес-плану.
4. Етапи та процеси інвестиційного бізнес-планування.
5. Інформаційне забезпечення процесів бізнес-планування розвитку компанії.
6. Презентація бізнес-плану. Правила успішного пітчу для залучення інвесторів.

Література: 2, 7, 16.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 3. Фінансове планування інвестиційних рішень

Мета: узагальнити підходи до планування доходів та витрат інвестиційного проєкту, освоїти методики капітального бюджетування та фінансового моделювання інвестиційних рішень, розвинути практичні навички використання програмних продуктів для побудови фінансової звітності інвестиційного проєкту.

Питання для обговорення:

1. Фінансове планування інвестицій: зміст та складові.
2. Капітальний бюджет: сутність та призначення. Типи капітального бюджету.
3. Структура базового плану витрат, зміст типових статей витрат.
4. Підходи до розробки капітального бюджету компанії.
5. Поняття фінансової моделі інвестиційного проєкту, її структура.
6. Програмні продукти бюджетування та фінансового моделювання.

Література: 1, 10, 12, 13, 14, 15.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 4. Контролінг інвестиційної діяльності

Мета: вміти виявляти контрольні точки інвестиційного проєкту, освоїти методики та інструменти контролінгу вартості, часу та якості кінцевого продукту проєкту, проводити оцінку ефективності інвестиційних рішень, обирати форми виходу компанії з проєкту.

Питання для обговорення:

1. Зміст інвестиційного контролінгу, його особливості та види.
2. Послідовність етапів реалізації інвестиційного контролінгу.
3. Контроль вартості проєкту: традиційний метод та метод освоєної вартості.
4. Контроль термінів виконання проєкту. Діаграма Ганта.
5. Методи та засоби контролю якості результатів проєкту.
6. Моніторинг інвестиційної діяльності компанії, його основні об'єкти.
7. Критерії ефективності інвестиційних рішень.
8. Причини та форми виходу компанії із проєкту.

Література: 4, 9, 11.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 5. Фінансування власним капіталом

Мета: систематизувати напрямки фінансування бізнесу власним капіталом, виявляти можливості та ризики його використання, володіти методиками оцінки вартості власного капіталу, здійснювати пошук інноваційних методів пайового фінансування бізнесу.

Питання для обговорення:

1. Фінансування власним капіталом (Equity Financing): форми реалізації.
2. Джерела самофінансування бізнесу. Відкрита і прихована форми.
3. Оцінка вартості внутрішніх джерел фінансування бізнесу
4. Фінансові інструменти пайового фінансування. Моделі оцінки вартості акцій.
5. Особливості діяльності бізнес-ангелів та венчурних фондів.
6. Краудфандинг (crowdfunding): сутність та види.

Література: 1, 8, 9, 11, 12.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 6. Інструменти боргового фінансування бізнесу

Мета: аналізувати джерела боргового фінансування бізнесу, оцінювати вартість залучення кредитних ресурсів, облігаційних позик, застосовувати методики визначення вартості лізингових послуг та факторингу, володіти нормативними вимогами щодо дотримання процедури залучення боргових фінансових інструментів.

Питання для обговорення:

1. Особливості боргового фінансування (Debt Financing), його основні цілі.
2. Види фінансових боргових інструментів, їх порівняльна характеристика.
3. Моделі розрахунку вартості банківського кредиту і корпоративних облігацій.
4. Особливості лізингу як форми фінансування бізнесу. Методичні підходи до оцінки ефективності лізингових операцій.
5. Факторинг та його види. Розрахунок вартості факторингу.
6. Нормативні вимоги до використання боргових інструментів фінансування.

Література: 3, 4, 7, 9, 10, 13, 14.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 7. Оптимізація структури капіталу

Мета: володіти критеріями оптимізації структури капіталу компанії, застосовувати ефект фінансового левериджу в управлінні дохідністю бізнесу, ідентифікувати фінансові ризики, причини та наслідки реалізації, освоїти методиками аналізу ризиків фінансування бізнесу, обирати інструменти їх нейтралізації.

Питання для обговорення:

1. Структура капіталу та фактори її формування.
2. Оптимізація структури капіталу: зміст та критерії.
3. Фінансовий леверидж та його вплив на дохідність і ризик бізнесу. Оцінка ефекту фінансового левериджу.
4. Ідентифікація та реєстр фінансових ризиків: об'єкти, джерела та наслідки реалізації. Матриця ризиків.
5. Методи аналізу фінансових ризиків.
6. Методи та інструменти нейтралізації ризиків фінансування бізнесу.

Література: 2, 6, 8, 15, 16.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 8. Корпоративні стратегії бізнесу

Мета: розуміти особливості реалізації різних видів корпоративних стратегій бізнесу, використовувати матричні методи їх формування.

Питання для обговорення:

1. Загальна характеристика корпоративних стратегій.
2. Стратегії концентрованого (інтенсивного) росту бізнесу.
3. Стратегії інтегрованого росту.
4. Стратегії диверсифікації.
5. Стратегії скорочення бізнесу.
6. Матричні методи формування корпоративної стратегії.

Література: 2, 7, 11, 12, 14, 15, 20, 23.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 9. Ділові стратегії бізнесу. Стратегії червоного і блакитного океанів

Мета: володіти методиками формування конкурентних стратегій бізнесу, застосовувати на практиці підходи до їх побудови.

Питання для обговорення:

1. Сутність та підходи до класифікації конкурентних стратегій бізнесу.
2. Формування конкурентних стратегій бізнесу: алгоритм та методи розробки.
3. Стратегія червоного океану: сутність, характеристика та практики.
4. Стратегія блакитного океану: сутність, характеристика та практики.

Література: 1, 4, 6, 17, 18, 19, 28, 30.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 10. Декомпонування корпоративної стратегії. Продуктово-товарні та функціональні стратегії бізнесу

Мета: розуміти підходи до декомпонування корпоративної стратегії, обґрунтувати «стратегічний набір» компанії, володіти методами розробки функціональних стратегій бізнесу.

Питання для обговорення:

1. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії: функціональний, системний, ієрархічний, ресурсний та компетентнісний.
2. «Стратегічний набір» компанії та вимоги до його формування.
3. Продуктово-товарні стратегії та управління стратегічною позицією компанії.
4. Функціональна стратегія бізнесу: мета та чинники формування.
5. Формування «діджитал-стратегії» в бізнес-організаціях, переваги та механізм їх впровадження.

Література: 3, 8, 25, 27.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 11. Стратегія міжнародної активності компанії. Глобальна бізнес-стратегія

Мета: розуміти вплив глобальних процесів на формування стратегії бізнесу, формувати стратегію виходу компанії на глобальні ринки.

Питання для обговорення:

1. Базові стратегії (basic strategies).
2. Конфронтаційні стратегії.
3. Інноваційні стратегії (innovation strategy) та імітаційні стратегії.
4. Глобальна стратегія бізнесу: сутність, види, практичні аспекти реалізації.

Література: 21, 22.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 12. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії

Мета: обґрунтувати проведення реінжинірингу бізнес-процесів компанії, використовувати методики удосконалення виробничої та організаційної структури компанії.

Питання для обговорення:

1. Реінжиніринг основних бізнес процесів.
2. Оптимізація витрат та гнучке управління витратами.
3. Бережливе виробництво. Управління якістю (Total Quality Management (TQM)).
4. Оптимізація організаційної структури управління.

Література: 10, 13.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 13. Управління продуктивним портфелем компанії

Мета: володіти методиками реструктуризації продуктового портфелю компанії, використовувати інструменти ребрендингу та кастомізації продукту.

Питання для обговорення:

1. Реструктуризація продуктового портфеля. Аналіз портфеля продукції.
 2. Кастомізація продукту, переваги та практики застосування.
 3. Репозиціонування товару.
 4. Ребрендинг товару: методи, етапи розробки і впровадження.
- Література: 5, 16, 25, 27, 31, 32.*

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання

Комплексне практичне індивідуальне завдання з дисципліни є важливою складовою навчального процесу, основною метою якого є здобуття практичних навиків обґрунтування управлінських рішень щодо інвестиційного та стратегічного розвитку компанії.

Структурно КППЗ з дисципліни *«Економіка та управління бізнесом II»* передбачає виконання завдань за окремими блоками вивчення дисципліни, які в комплексі дозволяють оцінити ефективність інвестиційних рішень компанії та сформулювати стратегію її розвитку в умовах конкурентного ринку.

Завдання блоків *«Інвестиційна діяльність»* та *«Фінансування бізнесу»* спрямовані на практичне застосування здобутих знань при вирішенні професійних завдань, пов'язаних із обґрунтуванням бізнес-ідеї відповідно до потреб операційної діяльності компанії, підготовкою капітального бюджету та пошуку джерел фінансування, а також оцінкою ефективності реалізації інвестиційного проєкту:

1. Формування інвестиційного профілю компанії.

(аналіз конкурентних позицій компанії на ринку, визначення етапу життєвого циклу її продукту, опис зовнішніх можливостей та загроз розвитку, типу інвестиційної поведінки компанії, її досвіду у реалізації інвестиційних проєктів, оцінка фінансових можливостей компанії проводити інвестиційні операції).

2. Обґрунтування бізнес-ідеї розвитку компанії.

(опис потреби компанії в інвестуванні, оцінка запропонованої бізнес-ідеї з позиції унікальності, цінності та очікуваних вигод, визначення обмежень, допущень та ризиків проєкту, побудова матриці зацікавлених сторін).

3. Розробка капітального бюджету інвестиційного проєкту.

(визначення статей витрат за проєктом, розрахунок потреб в ресурсах, загальних сум інвестиційних та операційних витрат, опис джерел грошових надходжень та їх прогнозних значень).

4. Вибір стратегії фінансування.

(оцінка можливостей компанії до самофінансування, аналіз витрат на залучення зовнішніх ресурсів, обґрунтування вибору конкретних інструментів фінансування інвестиційного проєкту, оцінка ймовірних фінансових ризиків).

5. Оцінка ефективності інвестиційних рішень.

(розрахунок критеріїв ефективності інвестиційного проєкту та обґрунтування доцільності капіталовкладень).

Усі розрахунки та обґрунтування проводяться для конкретного підприємства, (на власний вибір студента), спеціалізація якого передбачає випуск продукції.

При роботі із аналітичними даними використовувати засоби програмного забезпечення *MS Excel*, в тому числі вбудовані формули та шаблони.

Завдання блоків «Стратегічний контекст бізнесу» та «Реорганізація бізнесу» спрямовані на освоєння матричних методів аналізу стратегічних груп конкурентів та технології картографування в процесі формування стратегії компанії:

Завдання 1. Побудова карт стратегічних груп конкурентів.

Сформууйте карту стратегічних груп конкурентів, застосовуючи один з запропонованих підходів:

- 1) за характеристиками ціна/якість і потужність підприємства;
- 2) за підходом „від потреб”.

Зробіть висновки.

Методичні поради до виконання завдання

Аналіз стратегічних груп конкурентів виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.

2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.

3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».

4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний до радіуса кола.

При формуванні стратегічних груп конкуруючих підприємств галузі доцільно також використати підхід «від потреб». Стратегічні групи у даному випадку слід формувати за такими ознаками: орієнтація на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до даного виду продукту; спеціалізація щодо задоволення специфічних потреб окремого сегменту; поява нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією; наявність потенційних конкурентів, що на даний час обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок; виробництво товарів-замінників, які мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Завдання 2. Побудова стратегічних карт як засіб формування стратегії підприємства.

Сформууйте профіль стратегічної карти підприємства і подайте її у вигляді рисунку. Оцініть ефективність стратегічної карти на основі близькості її фактичного профілю з оптимальним. Зробіть висновки.

Методичні поради до виконання завдання

Для формування стратегії підприємства використовуються стратегічні карти. Стратегічні карти – це візуальне подання стратегії організації, а також процесів і систем, які необхідні для її втілення. Схематично стратегічні карти зображують у вигляді рисунку чи у табличному вигляді.

Етапами формування профілю стратегічної карти підприємства є:

- ранжування стратегічних цілей за групами впливу, формування індикаторів аналізування;

- складання таблиці профілю стратегічної карти;
- оцінювання стратегічних цілей підприємства у балах за шкалою: від 0 до 10 (від -2 до +2, від 0 до 5 тощо) – залежно від ступеня реалізації стратегічної цілі;
- оцінювання оптимальної стратегічної карти підприємства аналогічним чином;
- занесення оцінок у таблицю;
- з'єднання відрізками позначені клітини таблиці для фактичної та оптимальної стратегічної карти підприємства;
- оцінювання ефективності стратегічної карти на основі близькості її фактичного профілю з оптимальним.

Кількість груп впливу, за якими здійснюватиметься ранжування стратегічних цілей, у відповідності з кількістю блоків показників стратегічної карти, слід визначати для кожного підприємства окремо.

КПЗ з дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» виконується кожним студентом самостійно під методичним керівництвом викладача в процесі надання семестрових консультацій. Завдання для КПЗ та методичні рекомендації щодо його виконання студенти отримують на початку навчального семестру.

Завершене КПЗ оформляється у вигляді аналітичного звіту з повноцінним внутрішнім наповненням зазначених позицій завдання. Оцінка за КПЗ виставляється на основі результатів перевірки його змісту та обов'язкового захисту в усній формі із використанням презентації у MS PowerPoint.

7. Самостійна робота

№ з/п	Тематика самостійної роботи
1	Діагностика інвестиційної привабливості компанії
2	Обґрунтування бізнес-ідеї. Обмеження, допущення і ризики проєкту
3	Матриця стейкхолдерів (зацікавлених сторін) проєкту
4	Прогнозування грошових потоків інвестиційного проєкту
5	Загальна архітектура фінансової моделі інвестиційного проєкту
6	Методи капітального бюджетування проєкту
7	Принципи та критерії оцінки ефективності інвестиційних рішень
8	Форми виходу з інвестиційного проєкту
9	Моделі оцінки вартості акцій компанії: порівняльний аналіз.
10	Оцінка вартості краудфандингового капіталу
11	Відкрита та прихована форми самофінансування бізнесу
12	Ринок фінансового лізингу: досвід країн ЄС
13	Банківський кредит vs корпоративні облігації: переваги та ризики
14	Оптимізація структури капіталу на основі фінансового левериджу
15	Ризики фінансування бізнесу: ідентифікація та управління
16	Формування і реалізація загальної стратегії на етапі зародження бізнесу
17	Формування і реалізація загальної стратегії на етапі зростання бізнесу
18	Формування і реалізація загальної стратегії на етапі зрілості бізнесу

19	Формування і реалізація загальної стратегії на етапі згорання бізнесу
20	Характеристика стратегій підприємств, що займають різні галузеві позиції
21	Характеристика та основи розробки функціональних стратегій на рівні одного бізнесового підприємства
22	Характеристика головних видів наступальних і захисних стратегій компаній
23	Специфіка формування експортної стратегії розвитку бізнесу
24	Зовнішні фактори впливу формування стратегії інтернаціоналізації бізнесу
25	Стратегія експортоорієнтованої компанії в глобальному бізнесі
26	Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу

8. Тренінг з дисципліни

Тренінг з дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» застосовується у навчальному процесі з метою вироблення у студентів практичних навиків командної роботи в процесі реалізації інвестиційних рішень та стратегії розвитку бізнесу.

Завданнями проведення тренінгу з дисципліни є освоєння студентами сучасних маркетингових технологій виведення на ринок нового продукту та методів пошуку фінансових інструментів для підтримки процесу комерціалізації результатів інвестиційної діяльності, а також матричних методів оцінки конкурентної позиції компанії на ринку, ідентифікації основних стейкхолдерів та формування корпоративної стратегії розвитку компанії.

Тематика тренінгу з дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» стосується таких прикладних аспектів як:

1. Комерціалізації результатів інвестиційної діяльності (нового продукту, технології): фінансовий та маркетинговий аспекти.
2. Формулювання місії та цілей діяльності компанії. Формування корпоративної стратегії розвитку компанії. (ділова гра).

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У навчальному процесі використовуються: лекції, практичні та індивідуальні заняття, групова робота, комунікативні техніки, реферування, а також методи опитування, тестування, ділові ігри тощо.

У процесі вивчення *дисципліни «Економіка та управління бізнесом II»* використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студентів:

- стандартизовані тести;
- поточне усне опитування;
- реферати, доповіді за темою заняття;
- розрахункові завдання та ситуаційні справи;
- залікове модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- ректорська контрольна робота;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- оцінювання результатів виконання та захисту КППЗ;
- екзамен;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Економіка та управління бізнесом II» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4
20%	20%	20%	40%
1. Опитування під час занять (Теми 1-7 по 5 балів) – 35 балів. 2. Письмова робота: теоретичні питання (Теми 1-7 по 5 балів) – 35 балів; практичне завдання (Теми 1-7) - 30 балів.	1. Опитування під час занять (Теми 8-13 по 5 балів) – 30 балів. 2. Письмова робота: теоретичні питання (Теми 8-13 по 5 балів)– 30 балів; практичні завдання (розв'язок 2 завдань, кожне з яких оцінюється у 20 балів. Теми 8-13) – 40 балів.	1. Участь у тренінгу - 10 балів. 2. Підготовка змістової частини КППЗ - 60 балів. 3. Захист КППЗ - 30 балів.	1. Відповіді на два теоретичні запитання, кожне з яких оцінюється у 20 балів (40 балів). 2. Розв'язок кейсу, задачі (60 балів) Разом: 100 балів.

Шкала оцінювання:

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

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

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійний проектор Epson. Екран проєкційний.	1-13
2	Комп'ютери з прикладним програмним забезпеченням загального призначення (засоби Microsoft Office)	1-13

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Блок «Інвестиційна діяльність»

1. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз. К.: ЦУЛ, 2019. 400 с.
2. Гнип Д.В., Хринюк О.С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 24. С. 135-144.
3. Гуткевич С.О., Пулій О.В. Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 88-93.
4. Костянчук К.В., Зозульов О.В. Особливості виведення інноваційного товару на промисловий ринок. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/187308>.
5. Кужелєв М.О., Ковальова К.В. Теоретичні аспекти управління кредитоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 12. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/12.pdf.
6. Левковець О.М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 65-82.
7. Менчинська О.М., Кліщук Ю.О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проєктів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33, ч. 1. С. 112-118.
8. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Львів, 2019. 276 с.
9. Пазушан А.В., Черкас, В.В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України у цілому. *Економічний простір*. 2020. № (161). С. 78-81. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>.
10. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 244 с.
11. Прокопець Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. С. 17-20.
12. Шаблони MS Office. Бюджети. Планування та облік. URL: <https://templates.office.com>.
13. Brealey R., Myers S., Marcus J. (2019) *Fundamentals of Corporate Finance*. 10th ed. NY: McGraw-Hill Education. 800 p.
14. DeFusco A.R., McLeavey W.D., Pinto E.J., Runkle E.D. (2020) *Quantitative Investment Analysis / CFA Institute*. 4th ed. NJ: Waley. 944 p.
15. Jensen R.G., Jones P.C. (2019) *Investments: Analysis and Management*. NJ: Waley. 670 p.
16. Rhonda Abrams (2019) *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 7th ed. London: Planning Shop. 464 p.

Блок «Фінансування бізнесу»

1. Казакова Н.А., Степаненко В.Д. Інноваційні інструменти фінансування малого та середнього бізнесу у глобальній економічній системі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 12-21.
2. Ковальова О.М. Обґрунтування теоретичних засад управління структурою капіталу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 14-20.
3. Козак В.І., Москвін С.О., Посполітак В.В. Фінансові інструменти: операції з облігаціями: навчально-практичний посібник. К.: DESPRO, 2019. 132 с. URL: https://despro.org.ua/library/publication/fin_instr_obl_2019.pdf.

4. Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу. URL: <https://business.dii.gov.ua/finance>.
5. Повод Т.М., Остапенко А.С. Краудфандинг як перспективне джерело фінансування бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (16). С. 235-240.
6. Пожар Є.П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 387-391. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/72.pdf.
7. Свистун Л.А. Підходи до фінансового забезпечення діяльності малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7122>.
8. Федулова І.В., Скопенко Н.С. Ризик-апетит і методи його оцінювання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2020. Вип. 1/2. С. 31-42. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2020_40_41/zb40_41_03.pdf.
9. Фінанси бізнесу: навч. посібник [Ситник Н.С., Стасишин А.В., Попович Д.В., Сич О.А. та ін.]; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів, 2019. 432 с.
10. Bruce Billson (2021) Business Funding Guide. Australian Small Business and Family Enterprise. URL: <https://www.asbfeo.gov.au/resources/business-funding-guide>.
11. Di Pietro F. (2020) Crowdfunding for Entrepreneurs: Developing Strategic Advantage through Entrepreneurial Finance. London: Routledge. 131 p.
12. Lundholm R., Sloan R. (2019) Equity Valuation and Analysis. 5th Ed. 248 p.
13. Maverick J.B. Equity Financing vs. Debt Financing. April 26, 2021. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/what-are-benefits-company-using-equity-financing-vs-debt-financing.asp>.
14. Newheiser J. Money, Debt, and Finances: Critical Questions and Answers. NJ: P & R Publishing, 2021. 360 p.
15. Priore A. (2021) Corporate Finance: The Ultimate Guide To Financial Risk Management. MI: Independently published. 52 p.
16. What is Financial Leverage? June 23, 2021. URL: <https://www.zetl.com/blog/what-is-financial-leverage/> (available at: June 25, 2021).

Блоки «Стратегічний контекст бізнесу», «Реорганізація бізнесу».

1. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 4, Т. 1. С. 75-81.
2. Вініченко С. А., Ларіна Я. С. Маркетингова стратегія інтегрованого зростання як можливість підвищення рентабельності підприємств на ринку продукції бджільництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 42-45. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/11-18.pdf>.
3. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 47-51. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/10.pdf
4. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
5. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. №1. С. 61-68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2020/10.pdf

6. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 151-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2019_2_26.

7. Згурська О. М. Методологічні аспекти оцінки диверсифікації діяльності підприємств в умовах розвитку ІТ-технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 43-48. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/9.pdf

8. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17-23.

9. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Дергалюк М. О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТ проектами. Київ, НАУ. 2019. С. 254-270.

10. Котенко Станіслав, Швіндіна Ганна Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник СумДУ. 2020. № 2. С. 174-179. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/19.pdf

11. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 110-114. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/22.pdf.

12. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Оприск О. І. Обґрунтування стратегічних рішень виробників кондитерських виробів на підставі дослідження ринку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2020. С. 153-164. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/nov/22615/vse-155-166.pdf>.

13. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 1. С. 143–150. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a17.pdf .

14. Литвишко Л. О., Горбенко Ю. А. Адаптація функціонування великого та середнього бізнесу до сучасних умов роботи в період карантину, пов’язаного з пандемією COVID-19. Механізми управління розвитком територій. Литва, 2020. С. 134–137.

15. Можевенко Т. Ю., Камнева А. В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Держава та регіони. 2020. № 6 (117). С. 63-66. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/11.pdf

16. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Короткий курс лекцій. К., 2019. 128 с.

17. Орел А. М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб’єктів аграрного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 411-418. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/ujae_2019_r04_a46.pdf.

18. Познанська І. В., Титок В. В., Устенко А. О. Стратегія блакитного океану і тактика її застосування в українських компаніях. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 2-28.

19. Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 88-93. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27071.pdf>.

20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків, 2021. 208 с.

21. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2020. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/7952/1/6.pdf>

22. Юр'єва П. Б. Стратегії нафтогазових корпорацій: сутнісні характеристики та особливості в умовах глобалізованої економіки. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 1 (62). С. 27-32. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/62_2021/6.pdf
23. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135-145.
24. Blue Ocean Strategy for your daily business. 2021. URL: <https://www.rolanddg.eu/en/blog/2020/04/16/blue-ocean-strategy-for-your-daily-business>.
25. Courtright Michelle What is brand repositioning? 2019. URL: <https://www.envision-creative.com/blog/brand-repositioning-definition-details/>
26. Development and Digital Transformation Strategy. Innovative. 2021. Innovecs. 2021. URL: <https://innovecs.com/blog/developing-a-digital-transformation-strategy/>.
27. Hiroki Kishihara, Nobuo Matsubayashi Producer of Repositioning in Horizontal Differentiated Market. 2019. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-019-09736-z>
28. Perkovic Mirjana (2020) Blue Ocean Business Strategy: Key To Overcoming Economic Downturns. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/04/29/blue-ocean-business-strategy-key-to-overcoming-economic-downturns/?sh=24f20eff1003>.
29. The 2021. Digital Transformation. Report. Stage Consulting Group. 2021. URL: https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4559297/The%202021%20Digital%20Transformation%20Report%203.pdf?_hstc=21868836.38775f4583c44440e9ff7e0a2091ef0e.1612961502576.1612961502576.1612961502576.1&_hssc=21868836.1.1612961502576&_hsfp=1080685697
30. Young Julie (2021) Blue Ocean. URL: https://www.investopedia.com/terms/b/blue_ocean.asp
31. [Yahong Zhang](#) Mass Customization: The new path for luxury industry? 2021. URL: <https://hapticmedia.com/blog/mass-customization-definition-goal-examples/>
32. [Wendy Dessler](#) on Jul 30, 2021 Benefits of Mass Customization to Make Your Company More Competitive <https://www.zenefits.com/workest/5-benefits-of-mass-customization-to-make-your-company-more-competitive/>.