

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Практикум

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за освітньою програмою «Економіка»
спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)

Укладач: А. М. Ковальчук

Електронне мережеве навчальне видання

Київ
КПІ ім. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО
2026

005.21:338.2](076)
С83

Укладачі: *Ковальчук Альона Миколаївна*, канд. екон. наук.

Рецензент *Вовк О.М.* д-р., екон. наук, проф.
професор кафедри економічної кібернетики

Відповідальний редактор *Кузмінська Н.Л.*, канд. екон. наук. доц.
доцент кафедри економіки і підприємництва

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №4 від 05.02.2026 р.)
за поданням вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол №6 від 26.01.2026 р.)*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ. [Електронний ресурс] :
практикум : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освіт. програмою «Економіка»
спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) / КПІ ім. Ігоря
Сікорського ; уклад.: А. М. Ковальчук – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря
Сікорського, 2026. – 88 с.

В навчальному посібнику (практикумі) викладено основні положення щодо проведення практичних занять з освітнього компонента «Стратегічне управління розвитком бізнесу». Практикум містить завдання для підготовки до практичних занять, завдання для самоперевірки, перелік літератури. Призначений для здобувачів ступеня «Магістр» освітньої програми «Економіка» спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями). Також буде корисним здобувачам освіти, які вивчають стратегічні аспекти управління та розвитку бізнесу, впливу стратегічних факторів на діяльність підприємств

УДК 005.21:338.2](076)

Реєстр. № НП 25/26-190. Обсяг 3,7 авт. арк.
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1.1. Організаційно-економічні аспекти створення суб'єктів підприємницької діяльності. Особливості трансформації бізнес-структур.	7
Практичне заняття 1.	10
Практичне заняття 2.	12
Тема 1.2. Прикладні аспекти ефективного формування капіталу підприємства, що необхідний для його ефективного розвитку.	18
Практичне заняття 3.	20
Практичне заняття 4.	22
<i>Тема 2.1. Сучасні методи та технології управління змінами на підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку.</i>	29
Практичне заняття 5.	30
<i>Тема 3.1. Фінансова стабільність і розвиток підприємств</i>	37
Практичне заняття 6.	40
Практичне заняття 7.	42
<i>Тема 3.2. Стратегія фірми. Методи та інструменти формування ефективної стратегії. Стратегічне управління.</i>	48
Практичне заняття 8.	50
Практичне заняття 9.	51
Тема 4.1. Інноваційна та інвестиційна підприємницька діяльність.	56
Практичне заняття 10.	59
Практичне заняття 11.	60
Тема 5.1. Оцінка динаміки розвитку національної економічної системи.	67
Практичне заняття 12.	68
Тема 5.2. Макроекономічна політика. Державне регулювання економічних процесів.	74
Практичне заняття 13.	75
Тема 5.3. Світове господарство та його глобалізація.	82
Практичне заняття 14.	83

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління розвитком бізнесу» є вибірковою освітньою компонентою ОПП «Економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти фахового спрямування. Дисципліна дає майбутньому професіоналу можливість оволодіти інструментарієм для розробки заходів та стратегій розвитку економічних процесів як на мікро-, макро- так і на глобальному рівнях, а також правильно визначати внутрішню та зовнішню політику суб'єктів господарювання різних рівнів, в залежності від проблем та викликів, що постають перед ним на певному етапі розвитку економічних відносин.

Метою дисципліни є забезпечення набуття студентами компетентностей у сфері стратегічне управління розвитком бізнесу, щодо розв'язання актуальних проблем на макро- та мікрорівнях; формування розуміння процесів, що відбуваються в сучасній економічній системі, формування системних знань щодо організації процесів взаємодії різних суб'єктів економічних відносин, набуття практичних вмінь використання методів та інструментів аналізу вихідних даних та формування на їх основі адекватної економічної політики; здатності приймати економічно-обґрунтовані економічні рішення.

Практичне заняття – базова форма аудиторного навчання для здобувачів вищої освіти, а якісна підготовка до нього дозволяє здобувачам набути навичок та умінь, здійснювати самоконтроль знань. Навчальний посібник для підготовки до практичних занять є одним із основних елементів методичного забезпечення навчальної дисципліни, який містить перелік питань для обговорення, ситуаційних та практичних завдань, тестових завдань для самоперевірки та перелік літератури для підготовки та поглиблення знань.

Вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління розвитком бізнесу» сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти ряду загальних та фахових компетентностей:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність проводити дослідження на відповідному рівні;
- здатність демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань;
- здатність бути критичним і самокритичним;
- здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;
- здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науковоаналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, роботи на їх основі висновки;
- здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку;
- здатність формувати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси;
- здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;
- здатність виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера;
- здатність виконувати практичні завдання в межах певної функціональної області бізнес-організацій на регіональному та міжнародному рівнях.

Опанувавши навчальну дисципліни «Стратегічне управління розвитком бізнесу» здобувачі вищої освіти наступні зможуть сформувати наступні програмні результати навчання:

- формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем;

- розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності;
- обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень;
- збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики;
- здійснювати критичний аналіз, узагальнювати результати наукових досліджень, формулювати та обґрунтовувати висновки і пропозиції щодо розвитку концептуальних і методологічних знань у галузі менеджменту.

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР.

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Під господарською діяльністю розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється з метою одержання прибутку, є підприємництвом [1]. Суб'єкти господарювання поділяються на дві категорії (рис 1)



Рис. 1 Суб'єкти господарювання в Україні

Приватне підприємство є юридичною особою, що створена на основі приватної власності однієї чи кількох фізичних осіб або юридичної особи і діє відповідно до статуту. Порядок створення, діяльності та припинення підприємств визначається законом, а також установчими документами підприємства [1] (рис 2).

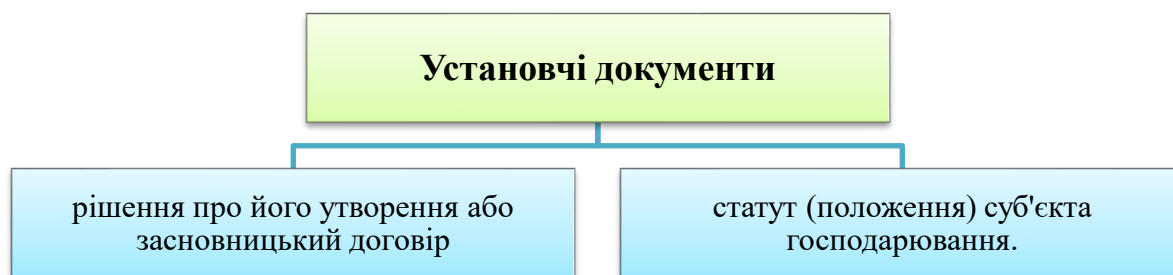


Рис. 2. Установчі документи

Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [2].

Державна реєстрація - офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи [2]. В Україні документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій або електронній формі.

Розвиток бізнесу являє собою якісні зміни активне оновлення його господарської та організаційної структури, зростання обсягів виробництва і підвищення рівня якості продукції. Розвиток бізнесу та його трансформація – це ключові процеси, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін ринку та досягати стійкого зростання. Розвиток бізнесу являє поступовий гармонійний перехід від першого до наступних етапів (рис 3), що сприяє зростанню та комерційному успіху враховуючи зовнішні умови функціонування.

Трансформація підприємства може відбуватися за різними напрямками, залежно від цілей, ринкових умов та рівня технологічного розвитку.

Цифрова трансформація (цифровізація) — це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій. Наприклад, компанія переходить на хмарні рішення, використовує штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів, впроваджує чат-боти для підтримки клієнтів.

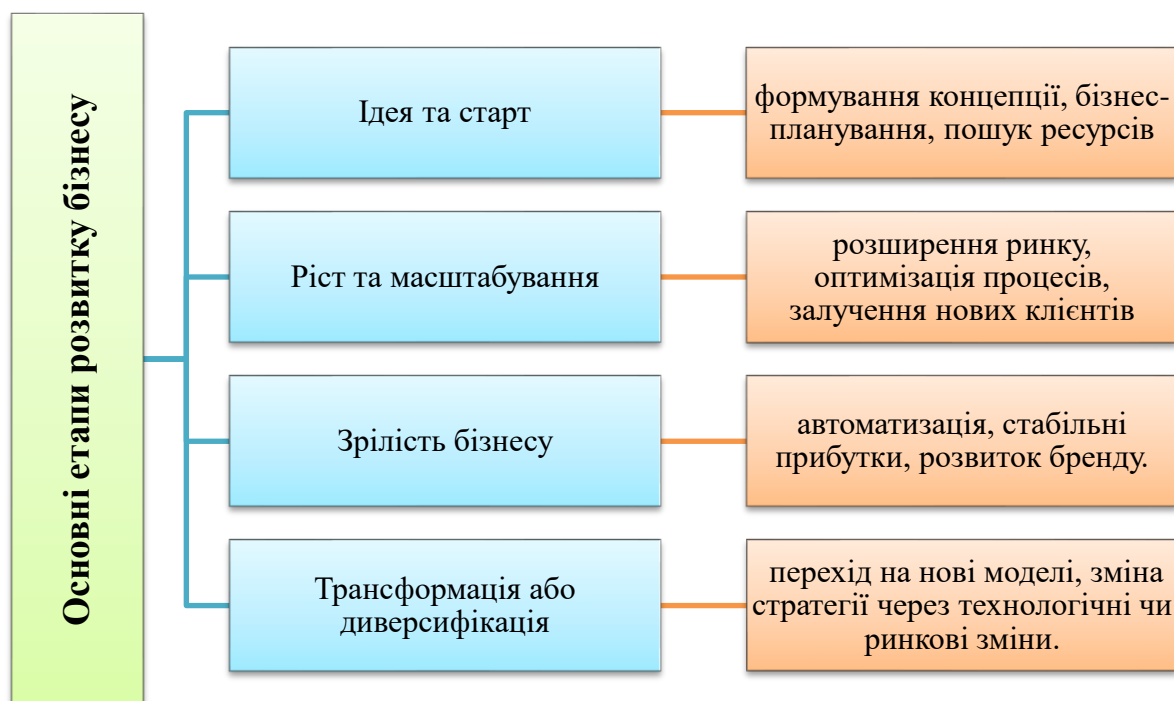


Рис. 3. Етапи розвитку бізнесу

Операційна трансформація – це процес оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, ресурсів і технологій з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Наприклад, виробничі підрозділи впроваджують автоматизовані лінії виробництва, що знижує витрати на ручну працю та підвищує продуктивність.

Фінансова трансформація – це процес зміни фінансових стратегій, структур і моделей управління фінансами підприємства для підвищення його стійкості, ефективності та прибутковості

Організаційна трансформація – це глибока зміна структури, культури, процесів та управлінських підходів у компанії для підвищення її ефективності та адаптації до нових викликів ринку.

Стратегічна трансформація - радикальна зміна бізнес-моделі, ринкового позиціонування або стратегічного напрямку розвитку.

Екологічна (sustainable) трансформація - перехід до сталого розвитку та екологічно відповідального ведення бізнесу.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [4]. Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів):

1. Визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
2. Перетворення стратегічного бачення і місії у вимірі цілей і завдань виконання;
3. Розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
4. Реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
5. Оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.

Мета: *опанувати теоретичні аспекти та практичні навички щодо організації підприємницької діяльності в Україні.*

Питання для обговорення

1. Характеристика процесів створення суб’єктів підприємницької діяльності
2. Ключові зміни господарського законодавства у сфері створення суб’єктів підприємницької діяльності
3. Особливості визначення ринку для організації власної справи (у межах МтСБ)

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Ви плануєте займатись підприємницькою діяльністю. Сформуйте таблицю опису вашого бізнесу

Таблиця 1.

Опис бізнесу

Назва підприємства	
Організаційна форма	
Вид діяльності (основний)	
Перелік видів економічної діяльності (додаткові)	
Коди класифікатора діяльності	
Назва товарів/послуг	
Ринок	
Регіон	
Засновник	
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу)	
Плановий річний дохід	
Ключові конкуренти	
Ключові споживачі /клієнти	
Кількість працівників	

На основі існуючої інформації сформувати установчі документи (статут чи засновницький договір) власної справи згідно норм встановленого законодавства.

Завдання 2.

Заповнити заяви щодо державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності (для ЮО та ФОП) для електронної та паперової форм. Заяви щодо державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності у електронній формі заповнити на сайті Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (ДІЯ).

Заяви щодо державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності у паперовій формі заповнити відповідно до діючих (на момент виконання завдання) форм.

Завдання 3. (робота в групі 2-3 студенти)

Ви представники підприємств, які в результаті переговорів планують об'єднатись.

Підприємство 1	Підприємство 2
<i>(опис діяльності, основні показники)</i>	<i>(опис діяльності, основні показники)</i>

Завдання:

- провести аналіз основних показників двох підприємств (дохід, капітал, основні витрати)
- запропонувати форму об'єднання, яка буде найбільш доцільною для двох підприємств (обґрунтувати оптимальну форму об'єднання, визначити ключові синергії (фінансові, організаційні, управлінські),
- оцінити можливі стратегічні загрози та запропонувати напрями їх попередження/зниження.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.

Мета: *ознайомитись із первинною документацією підприємств; вивчення основ функціонування електронних систем документообігу на підприємствах; аналіз звітної документації*

Питання для обговорення

1. Характеристика первинної документації підприємств та форм звітності.
2. Характеристика електронної системи документообігу.
3. Звітна документація підприємств.
4. Вертикальний аналіз звітності підприємства.
5. Горизонтальний аналіз звітності підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Підприємець планує відкрити мале підприємство у сфері послуг. Очікуваний річний дохід — 2,5 млн грн, кількість працівників — 6 осіб. Вам необхідно підготувати аналітичну записку, де буде:

- обґрунтовано доцільність організаційно-правової форми підприємства
- визначено перелік первинних документів, необхідних для старту діяльності;
- запропоновано перелік звітності, яку підприємство подаватиме протягом року;
- висновок щодо впливу обраної форми бізнесу на стратегічні можливості розвитку.

Завдання 2.

Оберіть підприємство для дослідження. Уявіть, що дане підприємство планує масштабування бізнесу. Вам необхідно оцінити проаналізувати ключові показники його діяльності з первинної документації та звітності. Опираючись на отриману інформацію необхідно:

- визначити, які форми звітності є ключовими для ухвалення рішення;
- проаналізувати ризики масштабування;
- прийняти обґрунтоване управлінське рішення: розширення, стабілізація або реструктуризація.

Завдання 3.

Обрати реально діюче підприємство в Україні. Провести вертикальний аналіз звітності підприємства (форма 1 та форма 2). Період аналізу мін. 3 звітні періоди. Результати представити у вигляді таблиці.

Таблиця

Вертикальний аналіз звітності

Стаття звітності	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення, +, -	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	2023 до 2022	2024 до 2023

На основі проведеного аналізу зробити висновки та надати рекомендації підприємству.

Завдання 4.

Обрати реально діюче підприємство в Україні. Провести горизонтальний аналіз звітності підприємства. (форма 1 та форма 2). Період аналізу мін. 3 звітні періоди. Результати представити у вигляді таблиці.

Таблиця

Горизонтальний аналіз звітності

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023

На основі проведеного аналізу зробити висновки та надати рекомендації підприємству.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Особливості роботи електронних систем документообігу на підприємствах різних галузей

2. Характеристика інтеграційних трансформації (у т.ч. інтеграція у формі холдингів чи кластеризації) бізнесу
3. Характеристика трансформацій прав власності на державне майно (приватизація у формі корпоратизації) та націоналізації приватних підприємств.
4. Характеристика трансформацій трансформація прав (реорганізації)
5. Характеристика трансформації ресурсів (реструктуризація).
6. Характеристика трансформації технологій (реінжиніринг)
7. Особливості цифрових трансформацій бізнесу
8. Провідні цифрові технології та їх роль у трансформації бізнесу

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. Яка ознака є визначальною для віднесення діяльності до господарської?
 - a. наявність державної реєстрації
 - b. отримання прибутку
 - c. вартісний характер і цінова визначеність результатів
 - d. використання найманої праці

2. Що є головною метою стратегічного управління?
 - a) формування штату працівників
 - b) оптимізація витрат
 - c) досягнення конкурентоспроможного існування у довгостроковій перспективі
 - d) усунення ризиків

3. Яка роль цифрової трансформації у бізнесі?

- a) зменшення кількості персоналу
- b) перехід на традиційне виробництво
- c) інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності
- d) уникнення онлайн-сервісів

4. Яка з наведених характеристик відрізняє підприємництво від інших видів господарської діяльності?

- a) обов'язкова участь юридичних осіб
- b) спрямованість на одержання прибутку
- c) реалізація продукції на ринку
- d) виконання робіт і надання послуг

5. Чому установчі документи є критично важливими для діяльності підприємства?

- a) вони регулюють податкові зобов'язання
- b) вони визначають внутрішні управлінські процеси
- c) вони встановлюють правові межі функціонування підприємства
- d) вони гарантують комерційний успіх

6. Екологічна трансформація бізнесу орієнтована насамперед на:

- a) максимізацію прибутку
- b) зменшення податкових платежів
- c) сталий розвиток і відповідальне ведення бізнесу
- d) скорочення виробництва

7. Чому можливість електронної реєстрації є важливою для розвитку бізнесу?

- a) вона зменшує податкове навантаження
- b) вона підвищує прозорість фінансової звітності
- c) вона знижує адміністративні бар'єри входу на ринок
- d) вона забезпечує автоматичний прибуток

8. Операційна трансформація бізнесу перш за все спрямована на:

- a) зміну бізнес-моделі
- b) підвищення ефективності внутрішніх процесів
- c) залучення інвесторів
- d) розширення асортименту

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Відомості Верховної Ради України, Закон України від 09.01.2025 № 4196-ІХ станом на 28.02.2025 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
2. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 03.03.2005 № 755-IV : станом на 01.01.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
3. Ткачук Г.О. Типологія трансформаційних перетворень підприємств харчової промисловості. *Причорноморські економічні студії..* 2019 Випуск 48-2 http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/22.pdf
4. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України,* 2014. Вип. 5(109) [https://ird.gov.ua/sep/sep20145\(109\)/sep20145\(109\)_295_ZarichnaOV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20145(109)/sep20145(109)_295_ZarichnaOV.pdf)
5. Портал ДІА <https://guide.dii.gov.ua/thematic-area/diialnist-biznesu-ta-hromadskykh-formuvan>
6. Дія Бізнес <https://business.dii.gov.ua/>
7. Фінансова звітність підприємств <https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522>
8. Звітність Українських підприємств <https://zvitnist.com/>
9. Clarity Project <https://clarity-project.info/>

ТЕМА 1.2.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО НЕОБХІДНИЙ ДЛЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ.

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Капітал підприємства - представляє загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів з метою отримання прибутку (доходу) (рис. 4)

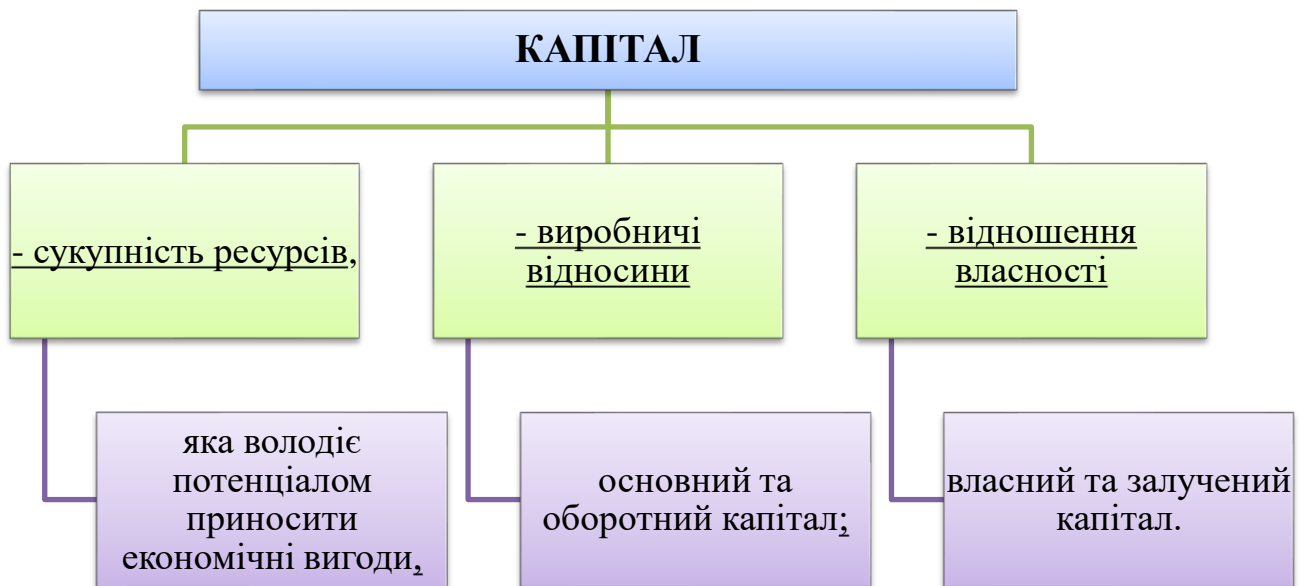


Рис. 4. Підходи до визначення сутності «капітал підприємства»

Основний капітал – це частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці (будівель, споруд, машин, устаткування) та обертається протягом кількох періодів виробництва.

Ефективне основного капіталу має велике значення як для підприємства, так і для економіки країни в цілому. Саме тому, при аналізі стратегічних позицій бізнесу одним із напрямів оцінки є оцінювання ефективності основного капіталу.

Ефективність основного капіталу можна досліджувати з позицій аналізу відтворення основних засобів підприємства (табл. 1) та ефективності використання основних засобів підприємства (табл.2).

Таблиця 1.

Показники відтворення основних засобів підприємства

Показник	Формула	Пояснення
Коефіцієнт зносу	$K_{зн} = \frac{\sum A_{річ}}{V_{о.ф.к.р}}$	Аріч – річна сума АВ; Во.ф.к.р – вартість ОЗ на кінець року
Коефіцієнт придатності	$K_{п} = \frac{V_{офкр} - \sum A_{річ}}{V_{о.ф.к.р}} = 1 - K_{зн}$	Кзн - коефіцієнт зносу
Коефіцієнт оновлення	$K_{он} = \frac{V_{вв}}{V_{о.ф.к.р}}$	Ввв – загальна вартість введених ОЗ протягом року
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{V_{виб}}{V_{о.ф.поч.р}}$	Ввиб – загальна вартість вибулих ОЗ протягом року; Во.ф.поч.р – вартість ОЗ на початок року;
Коефіцієнт приросту	$K_{пр} = \frac{V_{вв} - V_{виб}}{V_{о.ф.поч.р}}$	Ввв – загальна вартість введених ОЗ протягом року

Таблиця 2.

Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	Формула	Пояснення
Фондовіддача	$\Phi_{від} = \frac{В}{C_{ср}}$	В – обсяг товарної (валової) продукції чи вартість реалізованої продукції ;
Фондомісткість	$\Phi_{міс} = \frac{C_{ср}}{В}$	Сср – середньорічна вартість ОЗ підприємства
Фондоозброєність	$\Phi_{озбр} = \frac{C_{ср}}{Ч}$	Ч – середньооблікова чисельність працівників
Фондорентабельність	$Roо = \frac{\Pi}{V_{о.з.кін.р.}} * 100,$	П – прибуток підприємства ; Во.ф.к.р – вартість ОЗ на кінець року

Оборотний капітал – це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів) та оплату праці робочої сили.

Оцінювання ефективності використання оборотного капіталу здійснюється на основі коефіцієнтів оборотності, завантаження, періоду обороту та рентабельності (табл. 3). Ці показники також є індикаторами, що дозволяють оцінити ділову активність бізнесу

Таблиця 3.
Показники ефективності використання оборотного капіталу

Показник	Формула	Пояснення
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$K_{об} = \frac{Q}{C_{об.з}}$	Q – річний обсяг продукції; Соб.з – середньорічна вартість оборотних засобів
Коефіцієнт закріплення (завантаження)	$K_з = \frac{C_{об}}{Q}$	
Період обороту оборотного капіталу	$T_o = \frac{T_{пер}}{K_{об}}$	Коб - коефіцієнт оборотності оборотних засобів; Тпер – тривалість періоду, що розглядається, у днях
Рентабельність оборотних активів	$R = \frac{\Pi}{C_{об}} \cdot 100$	Π – прибуток (валовий або операційний або чистий) Соб.з – середньорічна вартість оборотних засобів

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Мета: *напрацювання навичок щодо формування основного капіталу, його обліку та аналізу ефективності використання*

Питання для обговорення

1. Характеристика основного капіталу підприємства
2. Особливості формування основного капіталу підприємства
3. Склад і структура основного капіталу підприємства
4. Характеристика показників ефективності основного капіталу підприємства

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1.

Визначити показники відтворення основних засобів підприємства якщо: вартість ОЗ на початок року – 976 тис.грн, вартість ОЗ на кінець року – 1092 тис.грн, річна сума амортизаційних відрахувань - 98 тис.грн, у поточному році було придбано та введено у експлуатацію основних засобів на суму 157 тис. грн., у поточному році було виведено з експлуатації основних засобів на суму 89 тис. грн. Зробити висновки.

Задача 2.

Визначити показники ефективності використання основних засобів підприємства якщо відомо, що їх середньорічна вартість становить 29500 тис. грн., чисельність промислово-виробничого персоналу - 179 осіб, обсяг випущеної за рік продукції - 102000 тис. грн., а її собівартість – 91110 тис. грн. Зробити висновки.

Задача 3.

Визначити показники відтворення основних засобів підприємства якщо:

- ✓ вартість ОЗ на початок року – 340 тис.грн,
- ✓ вартість ОЗ на кінець року – 430 тис.грн,
- ✓ річна сума амортизаційних відрахувань – 160 тис.грн,
- ✓ у поточному році було придбано та введено у експлуатацію основних засобів на суму 190 тис. грн.,
- ✓ у поточному році було виведено з експлуатації основних засобів на суму 220+тис. грн.

Зробити висновки.

Задача 4.

Визначити показники ефективності використання основних засобів підприємства якщо відомо, що їх середньорічна вартість становить 15500 тис. грн., чисельність промислово-виробничого персоналу – 200 осіб, обсяг випущеної за рік продукції - 114000 тис. грн., а її собівартість – 61410 тис. грн. Зробити висновки.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз власного капіталу

Проаналізувати основні засоби 2-х підприємств однієї галузі за останні 3 роки. Порівняти основні показники складу та структури основного капіталу у вигляді таблиць або рисунків. Визначити ключові показники ефективності основного капіталу. Зробити висновки як динаміка та структура розрахованих показників впливає на розвиток цих підприємств. Виділити спільні та відмінні риси. Зробити висновки

Завдання 2. Визначення складу основного капіталу підприємства

Підприємство має такі об'єкти: виробничий цех, офісні меблі, верстати, вантажний автомобіль, комп'ютери, програмне забезпечення, земельна ділянка, склад. Необхідно:

- визначити, які з об'єктів належать до основного капіталу.
- згрупувати їх за видами основних засобів.
- вказати, які об'єкти не підлягають амортизації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.

Мета: *напрацювання навичок щодо визначення та оцінки оборотного капіталу підприємства, його обліку, аналізу ефективності використання; обґрунтування ролі трудового капіталу для розвитку бізнесу*

Питання для обговорення

1. Оборотний капітал, його формування, облік
2. Показники ефективності використання оборотного капіталу.
3. Поняття та характеристика трудового капіталу підприємства
4. Особливості формування та управління трудовим капіталом підприємства
5. Роль трудового капіталу в розвитку бізнесу

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1

Підприємство за квартал отримало виручку 3 600 тис.грн. Середня сума власного капіталу становить 1 200 тис. грн, а позикового капіталу — 800 тис. грн. Обчисліть коефіцієнти оборотності власного (КОВк) та позикового (КОпк) капіталу. Визначте період обороту власного (ПОВк) і позикового капіталу (ПОпк), якщо квартал триває 90 днів.

Задача 2.

Визначити загальну оборотність капіталу, оборотність кредиторської заборгованості, середній строк оборотності кредиторської заборгованості на початок та кінець звітного періоду. Зробити висновки.

<i>Показники</i>	<i>Поч. звітного періоду</i>	<i>Кін. звітного періоду</i>
Чистий дохід від реалізації товарів	79 570	83 460
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	24 780	15 990
Поточна кредиторська заборгованість перед банком	5 690	4 520
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9 890	12 430
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2 200	1 970
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3 480	1 850
Баланс підприємства	150 340	178 250

Тис. грн.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Робота в групах. Студенти діляться на міні-групи (до 2 х) та працюють над завданням разом.

Завдання 1.

Проаналізувати оборотний капітал 2-х підприємств однієї галузі за останні 3 роки. Порівняти основні показники складу та структури оборотних активів у вигляді таблиць або рисунків. Визначити ключові показники ефективності оборотного капіталу. Зробити висновки як динаміка та структура розрахованих показників впливає на розвиток цих підприємств. Виділити спільні та відмінні риси. Зробити висновки

Завдання 2.

Охарактеризувати, використовуючи SWOT-аналіз, особливості трудового капіталу досліджуваних підприємств однієї галузі.

Матриця SWOT - аналізу

<i>Середовище</i>	<i>Стратегічний актив</i>	<i>Стратегічний пасив</i>
<i>Внутрішнє</i>	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<i>Зовнішнє</i>	Можливості розвитку підприємства	Загрози положенню підприємства

Визначити значення та роль трудового капіталу для розвитку цих підприємств. На основі проведеного дослідження зробити висновки.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Аналіз та характеристика основного капіталу підприємств галузі машинобудування
2. Аналіз та характеристика основного капіталу підприємств галузі харчової промисловості
3. Діагностика основного капіталу підприємств галузі легкої промисловості
4. Діагностика основного капіталу підприємств галузі фармацевтичної промисловості
5. Діагностика основного капіталу підприємств галузі хімічної промисловості
6. Аналіз та характеристика основного капіталу підприємств транспортної галузі

7. Амортизація основних засобів та її роль інноваційному розвитку підприємств *(на прикладі підприємств а чи галузі)*
8. Діагностика основного капіталу агропромислових підприємств
9. Діагностика основного капіталу підприємств енергетичної галузі
10. Аналіз та характеристика основного капіталу підприємств сфери торгівлі
11. Діагностика основного капіталу підприємств інфраструктури
12. Аналіз та характеристика основного капіталу підприємств фінансової сфери (банки, страхові компанії, інші небанківські установи)

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. *Якщо ресурси підприємства використовуються для споживання, а не для виробництва, то з позиції економічної теорії вони:*

- a. є оборотним капіталом
- b. є інвестиційним ресурсом
- c. не вважаються капіталом
- d. є фінансовим капіталом

2. *Відображення капіталу у пасиві балансу означає, що він розглядається як:*

- a. сукупність майнових прав
- b. джерело формування активів
- c. матеріальна форма ресурсів
- d. частина оборотних засобів

3. *Якщо підприємство прагне швидко переорієнтувати ресурси у разі несприятливих умов, ключовою характеристикою капіталу для нього буде:*

- a. часовий вибір
- b. ліквідність
- c. накопичення
- d. інвестиційність

4. *Авансований капітал відрізняється від інших видів тим, що:*

- a. використовується лише в державних підприємствах
- b. вкладається наперед з метою отримання прибутку
- c. складається тільки з нематеріальних активів
- d. має форму позикових коштів

5. *Співвідношення власного і позикового капіталу визначає:*

- a. ліквідність підприємства
- b. структуру капіталу
- c. оборотність активів
- d. рентабельність продукції

6. *Внеском до статутного капіталу НЕ може бути:*

- a. обладнання
- b. майнові права інтелектуальної власності
- c. орендоване майно
- d. грошові кошти

7. Чим вища очікувана дохідність капіталу, тим:

- a. нижча його ліквідність
- b. вищий рівень ризику
- c. вищий рівень амортизації
- d. менша потреба у позиковому капіталі

8. Збільшення статутного капіталу без додаткових внесків можливе за рахунок:

- a. банківського кредиту
- b. додаткової емісії акцій
- c. нерозподіленого прибутку
- d. продажу майна

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с
2. Куц Л. Л.. Капітал підприємства: формування та використання. Опорний конспект лекцій. – Тернопіль, ТНЕУ, 2022. – 114с.<http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/15643/>
3. Гречко А. В., Солосіч О. С. Економіка підприємства. Практикум : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмами «Економіка і бізнес», «Економічна аналітика», «Міжнародна економіка» спец. 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 79 с
4. Державна служба статистики України URL: <https://stat.gov.ua/>
5. Квасницька, Р., & Януш, М. Я. (2021). Критеріальні підходи до формування оптимальної структури капіталу підприємства. Modeling the development of the economic systems, (2), 12-18.

6. Закон України «Про господарські товариства»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
7. Закон України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX від 27.07.2022
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n189>
8. Kosata, I., Diahileva, O., & Peredera, A. (2024). Features of formation and accounting of registered (share) capital for enterprises of various organizational and legal forms. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (106), 112-121. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-11>
9. Самойлова Т.А. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*
<https://magazine.faaf.org.ua/dzherela-formuvannya-finansovogo-kapitalu-pidприємства.html>

ТЕМА 2.1. СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Зміни - процеси менеджменту з досягнення цілей які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкту управління (рис 5)

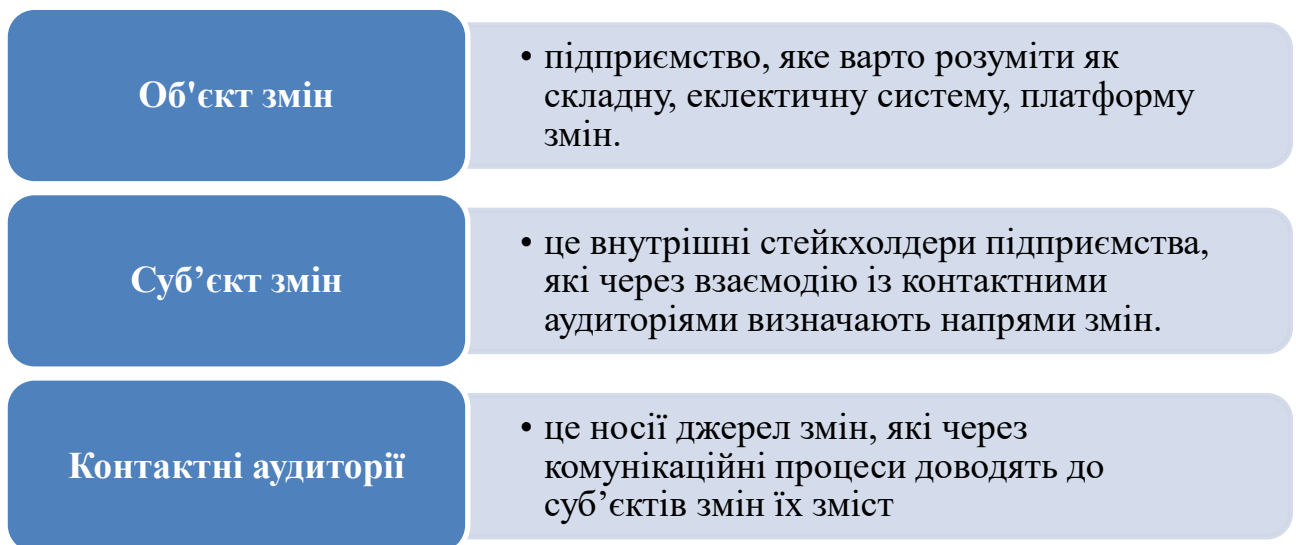


Рис. 5. Елементи змін на підприємстві

Стратегічні зміни – зміни, розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах чинної стратегії підприємства для реалізації його місії.

Управління стратегічними змінами – сукупність принципів, методів, інструментарію, методології та систематичних заходів з боку менеджменту, спрямовані на те, щоб впливати на господарську діяльність, як на платформу стратегічних змін, що визначають довгостроковий розвиток організації. У сучасних дослідженнях існують досить багато підходів до управління стратегічними змінами в бізнесу, що зумовлено широтою впливу зміна на бізнес, індивідуальним підходом процесів управління змінами (рис 6).



Рис. 6. Підходи до управління стратегічними змінами

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Мета: *Отримання навичок управління змінами на сучасних підприємствах та розробка заходів з організації процесу зміни на підприємствах різних форм власності в сучасних умовах.*

Питання для обговорення

1. Сутність змін: об'єкт, суб'єкти, класифікація
2. Характеристика впливу змін на розвиток підприємства.
3. Особливості управління стратегічними змінами
4. Сучасні підходи управління стратегічними змінами в бізнесі
5. Проектний підхід до організації здійснення змін на підприємстві

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційні завдання, що передбачають отримання навичок управління змінами на сучасних підприємствах. Розробка заходів з організації процесу зміни

на підприємствах різних форм власності в сучасних умовах.

Студенти обирають один із запропонованих кейсів та виконують його. Для виконання кейсів використати інформацію реальних підприємств або умовно-реальних. Отримані результати представити у презентації. До виконаного завдання додати додаткові файли, які використовували під час виконання завдання. Обов'язково із посиланнями на матеріали, сайти та інші джерела які були основою для дослідження.

Ситуаційний кейс 1. Реструктуризація виробничого підприємства

Ви – представник консалтингової фірми, яка працює з виробничим підприємством, що зіткнулося з проблемами скорочення попиту та збільшення витрат в Україні. Для збереження бізнесу власники підприємства ухвалили рішення про реструктуризацію підприємства.

Ваше завдання, як бізнес-консультанта:

- 1) Проаналізувати основні проблеми підприємства.
- 2) Розробити план змін, що включає:
 - зниження витрат без втрати якості продукції;
 - автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів;
 - оптимізацію кадрової політики.
- 3) Запропонуйте методи комунікації змін для персоналу та способи подолання опору працівників.

Ситуаційний кейс 2. Релокація та нові ринки

Ваше підприємство зазнало значних труднощів через війну: частина виробничих потужностей була втрачена (які знаходились в зоні активних бойових дій), постачання сировини стало нестабільним, частина працівників не повернулась в місто, а частина клієнтів втратилася. Ви приймаєте рішення перенести виробництво в безпечніший регіон або за кордон, а також розширити експортні ринки.

Завдання:

- 1) проаналізувати основні проблеми та обґрунтувати необхідність релокації та пошуку нових ринків;
- 2) розробити комплексний план релокації підприємства та виходу на нові ринки, враховуючи можливі ризики, фінансові аспекти, логістику та маркетингову стратегію.

Під час виконання завдання використовувати відомі вам методи аналізу конкурентного ринку, внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового, маркетингового аналізу тощо.

Ситуаційний кейс 3. Зміна бізнес моделі

Малий бізнес у сфері торгівлі/ послуг втрачає клієнтів через економічну та демографічну кризу. Власники планують змінити бізнес-модель, додавши майданчик продажів в мережі Інтернет та мобільний додаток.

Завдання:

- 1) Проведіть сценарний аналіз трьох можливих варіантів розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний).
- 2) Проаналізуйте необхідну кількість інвестицій та їх доцільність/ефективність/прибутковість
- 3) Запропонуйте маркетингові заходи для залучення нових клієнтів.

Ситуаційний кейс 4. Антикризове управління

Ваше підприємство зіштовхнулося з одночасними викликами: економічною кризою, що призвела до зниження купівельної ефективності споживачів та падіння попиту; дефіцитом кваліфікованих кадрів через відтік робочої сили; логістичними труднощами, що спричинили перебої у постачанні сировини та збільшення витрат. Керівництво ухвалило рішення про розробку антикризового плану для стабілізації діяльності підприємства та мінімізації ризиків.

Завдання:

- 1) Проаналізувати проблеми: основні фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства, робочу силу та логістику; аналіз конкурентів на

ринку та адаптаційні можливості підприємства;

- 2) Запропонувати заходи для антикризової стратегії, зокрема щодо: оптимізації витрат, управління персоналом, оптимізації логістичних процесів;
- 3) Запропонувати та обґрунтувати джерела фінансування антикризової стратегії

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин), яка ґрунтується на статистичних (розрахункових) показниках та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Психологія опору та модель ADKAR: як забезпечити підтримку персоналу під час стратегічних трансформацій
2. Digital-інструменти (ERP, Big Data, ШІ) як фундамент для прийняття управлінських рішень в умовах сталого розвитку
3. Agile та Scrum у нетехнологічних галузях: гнучке управління змінами на промислових підприємствах
4. Концепція Lean Management як інструмент екологічної та економічної сталості підприємства
5. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) vs Кайзен: вибір стратегії змін залежно від глибини кризи на підприємстві

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після пари word-документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. Якщо зміни на підприємстві відбуваються як сукупність дрібних послідовних епізодів, що не порушують основ системи, то їх слід класифікувати як:

- a. революційні
- b. дегенеративні
- c. трансформаційні
- d. еволюційні

2. Підприємство ліквідує декілька підрозділів, спрощує структуру і скорочує функції. Така зміна за наслідками є:

- a. прогресивною
- b. дегенеративною
- c. структурною
- d. адаптивною

3. Якщо зміни спрямовані на перехід підприємства на якісно новий рівень із максимальним використанням інновацій, це:

- a. прості зміни
- b. локальні зміни
- c. складні зміни
- d. поточні зміни

4. Зміни, що покращують усі параметри діяльності підприємства, належать до:

- a. регресивних
- b. прогресивних
- c. адаптивних
- d. кількісних

5. *Властивість змін, яка пов'язана з неможливістю повного прогнозування їх наслідків, це:*

- a. тимчасовість
- b. невизначеність
- c. локальність
- d. керованість

6. *Управління змінами як послідовність дій (планування, організація, мотивація, контроль) характерне для:*

- a. процесного підходу
- b. системного підходу
- c. поведінкового підходу
- d. когнітивного підходу

7. *Розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів відповідає:*

- a. ситуаційному підходу
- b. системному підходу
- c. гуманістичному підходу
- d. компетентнісному підходу

8. *Якщо зміни спричиняють зрушення на цільовому ринку підприємства, їх відносять до:*

- a. організаційних
- b. галузевих
- c. структурних
- d. ринкових

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дідур, Г. І., Довган, В., Пирожок, Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*, 2024, №(5). DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.02>
2. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf
3. Приймак Н.С. П 75 «Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с. http://elibrary.donnuet.edu.ua/2447/1/NP_2020_Upravlinnya_strategichnimi_zminami.pdf
4. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203–207.
5. Проектний аналіз: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньо-професійними програмами «Економіка і бізнес», спец. 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Ю. Погребняк. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – 217 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/73182>
6. Войтенко О.С. Управління проектами: навч. посіб. / О.С. Войтенко. – Київ: КНУБА, 2020. – 276 с

ТЕМА 3.1. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Фінансова стійкість – відображає здатність суб'єкта господарювання у динамічних умовах ринкового середовища витримувати непередбачені втрати й забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Фінансова стабільність – це стан, за якого економічна (господарська) система суб'єкта господарювання та всі її складники протидіють впливу економічних коливань, зовнішніх та внутрішніх господарських ризиків, забезпечується коректне виконання функцій та зберігаються динамічні властивості.

Основне завдання діагностики фінансової стабільності полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан.

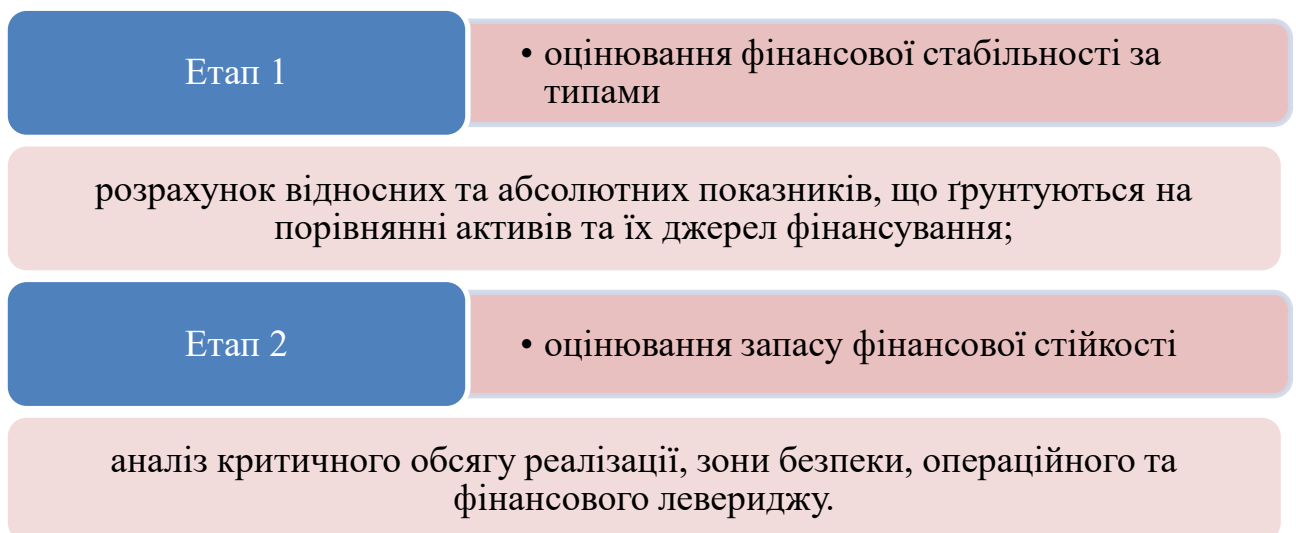


Рис. 7. Етапи діагностики фінансової стабільності підприємства

Визначення типу фінансової стабільності

Абсолютними показниками фінансової стійкості є показники, що характеризують міру забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування.

Співвідношення окремих запасів та джерел їх фінансування дає можливість охарактеризувати тип фінансової стабільності (стійкості).

При визначенні типу фінансової стійкості до запасів відносять виробничі запаси, готову продукцію, незавершене виробництво, товари, витрати майбутніх періодів, строк погашення яких менший ніж 12 місяців. До загальних (нормальних) джерел фінансування запасів (ЗД) відносять робочий капітал та короткострокові кредити банків.

Для характеристики наявності джерел фінансування запасів виділяють три основних показники.

1. *Наявність власних коштів (В)* – визначається як різниця між власним капіталом та необоротними активами підприємства:

$$В = ВК - НА$$

або

$$В = ф.№1 p.1495 + p.1520 + p.1525 - p.1095.$$

ВК - власний капітал; НА - необоротні активи

2. *Наявність власних та довгострокових коштів (робочий капітал) (ВД)* – визначається збільшенням попереднього показника на суму довгострокових зобов'язань (ДЗ):

$$ВД = ВК + ДЗ$$

або

$$ВД = ф.№1 p.1495 + p.1520 + p.1500 + p.1510 + p.1515 + p.1665* - p.1095,$$

де * - враховуються доходи майбутніх періодів у частині понад 12 місяців.

ДЗ – довгострокові зобов'язання

3. *Наявність загальних коштів (ЗК)* – фінансування запасів визначається збільшенням попереднього показника на суму короткострокових кредитів банків (КК):

$$ЗК = ВД + КК$$

або

$$ЗК = ф.№1 p.1495 + p.1520 + p.1500 + p.1510 + p.1515 + p.1665* + p.1600 - p.1095.$$

Трьом показникам наявності джерел фінансування запасів відповідають три показники забезпеченості запасів джерел їхнього фінансування.

1. Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних коштів (Фв):

$$\Phi_{\text{в}} = \text{В} - \text{Зп},$$

де Зп – запаси.

2. Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів (Фвд):

$$\Phi_{\text{вд}} = \text{ВД} - \text{Зп}.$$

3. Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів (Фзк):

$$\Phi_{\text{зк}} = \text{ЗК} - \text{Зп}.$$

Для характеристики фінансового стану на підприємстві розглядають чотири типи фінансової стабільності (стійкості) (табл. 4)

Таблиця 4

Показники за типами фінансової стабільності (стійкості)

Показник	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійке становище	Кризове становище
$\Phi_{\text{в}} = \text{В} - \text{Зп}$	$\Phi_{\text{в}} \geq 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$
$\Phi_{\text{вд}} = \text{ВД} - \text{Зп}$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$
$\Phi_{\text{зк}} = \text{ЗК} - \text{Зп}$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} < 0$

Після аналізу абсолютних показників фінансової стійкості розраховують відносні коефіцієнти, завдяки чому можна побачити співвідношення коштів підприємства за різними джерелами, структуру капіталу (табл. 5)

Таблиця 5

Методика розрахунку відносних показників фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	Відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів	Ф.№1, (р.1595 + р.1695+ р.1700) : р.1495	Менше 1
2. Коефіцієнт автономії (Ка)	Відношення суми власних коштів до підсумку по балансу	Ф.№1, р.1495 : р.1300 (1900)	Більше 0,5
3. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	Відношення підсумку по балансу до суми власних коштів	Ф.№1, р.1300 : р.1495	Менше 0,5

4. Коефіцієнт маневреності власних коштів (Кмвк)	Відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : р.1495	Якомога більший
5. Коефіцієнт покриття відсотків (Кпв)	Співвідношення суми прибутку до сплати податків та витрати на сплату відсотків до витрат на сплату відсотків	Ф№2 р.2290 + р.2250): р. 2250.	Збільшення
6. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (Ккзк)	Відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу	Ф.№1, (р.1595 + р.1695 + р.1700) : р.1900	Менше 0,5
7. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (Кдзпк)	Відношення суми довгострокових зобов'язань до суми довгострокових зобов'язань і власного капіталу	Ф.№1, р.1595 : (р.1595 + р.1495)	Зменшення коефіцієнта
8. Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	Відношення суми довгострокових зобов'язань до суми власного капіталу	Ф.№1, р.1595 : р.1495	Менше 0,5
9. Показник заборгованості кредиторам (Пзк)	Відношення суми кредиторської заборгованості до суми активів	Ф.№1, р.1610+р.1615+р.1620+р.1625+р.1630 : р. 1300	Якомога менший
10. Коефіцієнт покриття запасів (КПЗ):	Відношенням робочого капіталу до суми запасів	Ф.1 р.1195 – ф.1 р.1695 : ф.1 р.1100 + р.1110	Більше 0,6-0,8.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Мета: *набути навичок оцінювання фінансової стійкості через використання відносних показників, розв'язання задач за темою*

Питання до обговорення

1. Сутність та властивості фінансової стабільності підприємства
2. Фінансова стійкість та фінансова стабільність бізнесу
3. Методи аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємств
4. Характеристика відносних показників фінансової стійкості підприємства

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1.

Визначити коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів ТОВ «Гарант», якщо власний капітал становить 4501 тис. грн., довгострокові зобов'язання і забезпечення 120 тис. грн., поточні зобов'язання і забезпечення 112 тис. грн., зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття 0 тис. грн. Зробити висновок.

Задача 2.

Визначити коефіцієнт автономії, якщо:

- пайовий капітал становить 15020 тис. грн
- резервний фонд 500 тис. грн
- додатковий капітал 870 тис. грн
- нерозподілений прибуток 1850 тис. грн
- підсумок пасиву балансу складає 130 250 тис. грн.

Зробити висновок.

Задача 3

Визначити показник заборгованості кредиторам та зробити висновок., якщо (тис. грн.) :

Показник	Початок року	Кінець року
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	120	100
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	56	78
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	41	54
Довгострокові кредити банків	123	210
Оборотні активи	850	801
Необоротні активи	796	748

Зробити висновок.

Задача 4

Визначити коефіцієнт фінансового левериджу якщо (тис. грн.) :

Показник	Початок року	Кінець року
Довгострокові кредити банків	140	145
Довгострокове забезпечення	125	90
Цільове фінансування	15	21
Пайовий капітал	320	320
Додатковий капітал	18	25
Вилучений капітал	(32)	(0)

Зробити висновок.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Мета: формування навичок проведення оцінки та аналізу фінансової стабільності підприємства на основі його балансу та звіту про фінансовий стан

Питання до обговорення

1. Характеристика діагностики фінансової стабільності підприємства
2. Етапи оцінювання фінансової стабільності підприємства на основі його балансу та звіту
3. Оцінювання фінансової стабільності за типами
4. Оцінювання запасу фінансової стійкості

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз фінансової стабільності реального підприємства на основі його балансу та звіту про фінансовий стан

1) обрати підприємство для проведення дослідження, дані занести в таблицю

Таблиця

Назва підприємства	Сайт	Посилання на звітність	Галузь

Підприємства в студентів однієї групи не повторюються.

2) Здійснити діагностику фінансової стабільності досліджуваного підприємства за три останні роки.

2.1. Розрахувати та проаналізувати абсолютні показники фінансової стабільності підприємства. Визначити тип фінансової стабільності досліджуваного підприємства у динаміці трьох років. На основі розрахунків зробити висновки.

Визначення типу фінансової стійкості та результати розрахунків можна представити у вигляді таблиць/рисуноків.

2.2. Розрахувати та проаналізувати відносні показники фінансової стабільності підприємства у динаміці 3х років.

Дані подавати в таблицях/рисуноків. На основі розрахунків зробити висновки.

Таблиця

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік3
1. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)			
2. Коефіцієнт автономії (Ка)			
3. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)			
4. Коефіцієнт маневреності власних коштів (Кмвк)			
5. Коефіцієнт покриття відсотків (Кпв)			
6. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (Ккзк)			
7. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (Кдзпк)			
8. Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)			
9. Показник заборгованості кредиторам (Пзк)			
10. Коефіцієнт покриття запасів (КПЗ):			

2.3. Здійснити оцінювання запасу фінансової стійкості шляхом розрахунку:

- точки беззбитковості у натуральних одиницях
- порогу рентабельності у вартісному вираженні
- запасу фінансової міцності

Дані подавати в таблицях/рисунок. На основі розрахунків зробити висновки.

3) Представлення результатів

За отриманими результатами дослідження фінансової стабільності підготувати презентацію та тези (за потреби). Презентацію захисти на практичному занятті.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин), яка ґрунтується на статистичних (розрахункових) показниках та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Оцінка фінансової стабільності галузі *(на прикладі провідних галузей промисловості)*
2. Перспективи досягнення фінансової стійкості малого та середнього бізнесу в Україні
3. Вплив фінансової стабільності на розвиток бізнесу *(на прикладі конкретного підприємства)*
4. Проблеми забезпечення фінансової стабільності в умовах війни

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після пари word-документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. Показники фінансової стійкості, що характеризують міру забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування називаються :

- a. абсолютними показниками
- b. відносними показниками
- c. корпоративні показники
- d. приватні показники

2. Відповідно до показників фінансової стійкості фінансовий стан підприємства, може бути

- a. кризовим і не кризовим
- b. абсолютно стійким, стійким, нестійким (передкризовим) і кризовим
- c. стійким, абсолютно стійким, нестійким
- d. прибутковим, абсолютно прибутковим та не прибутковим

3. Коефіцієнт, який розраховують відношенням робочого капіталу до суми запасів називається:

- a. коефіцієнт абсолютної ліквідності
- b. коефіцієнт покриття запасів
- c. коефіцієнт зносу
- d. коефіцієнт рентабельності

4. Показник , який характеризує обсяг реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам, а прибуток, як і збиток, дорівнює нулю називається:

- a. точка беззбитковості
- b. баланс підприємства
- c. точка збитковості
- d. нульовий баланс

5. Аналіз фінансової стійкості підприємства можна розподілити на два етапи:

- a. оцінка фінансової звітності та аналіз прибутків
- b. аналіз збитків та оцінка прибутків
- c. оцінювання фінансової стійкості та оцінювання запасу фінансової стійкості
- d. оцінювання бухгалтерської звітності та аналіз господарських запасів

6. Відношення підсумку по балансу до власного капіталу це коефіцієнт:

- a. коефіцієнт зносу
- b. коефіцієнт покриття балансу
- c. коефіцієнт прибутковості
- d. коефіцієнт фінансової залежності

7. Сума, на яку підприємство може знизити обсяг реалізації до моменту появи збитків – це

- a. поріг рентабельності
- b. маржинальний прибуток
- c. коефіцієнт зносу
- d. запас фінансової міцності

8. Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів - це

- a. нормальна фінансова стійкість
- b. абсолютна фінансова стійкість
- c. нестійке (передкризове) фінансове становище;
- d. кризовий фінансовий стан

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бедринець М. Д. Фінансова діагностика: навч. посіб. [Електронний документ] / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань, О. А. Ліснічук ; Ун-т держ. фіск. служби України. – Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. – 298 с.
2. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 649-655.
3. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 56. С. 129-134.
4. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. Випуск 1 (42). С. 191-196.
5. Вовченко О.С., Єгоричева С.Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 233 с.
6. Бардаш, С. (2023). Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. Науковий збірник «InterConf» , (144), 99–103. Отримано з <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2487>
7. Мельник, С. І. (2019). Основні чинники впливу на фінансову стабільність у контексті управління фінансовою безпекою підприємства. Проблеми системного підходу в економіці, (5 (2)), 92-97.

ТЕМА 3.2. СТРАТЕГІЯ ФІРМИ. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Стратегія фірми – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

- ✓ корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;
- ✓ конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- ✓ функціональні стратегії;
- ✓ операційні стратегії.

Фінансова стратегія, з одного боку, корелює із загальною стратегією розвитку підприємства, а з іншого – є основною функцією фінансового менеджменту, оскільки передбачає визначення конкретних фінансових цілей та завдань, обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності підприємства.

Одним із методів оцінювання фінансових стратегій бізнесу є побудова матриці фінансових стратегій (табл. 6) ¹, яка передбачає розрахунок трьох показників: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Результат господарської діяльності (РГД):

$$\text{РГД} = \text{БР} - \Delta\text{ФЕП} - \Delta\text{ОФ} + \text{ІД},$$

¹ Детально метод розглянуто під час лекційних занять

де БР – брутто-результат від експлуатації інвестицій; $\Delta\text{ФЕП}$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; $\Delta\text{ОФ}$ – зміна первісної вартості основних засобів за звітний період; ІД – інші доходи

Результат фінансової діяльності (РФД):

$$\text{РФД} = \Delta\text{ПК} - \text{Вф} - \text{ПП} - \text{Д} + \text{Дук} - \text{Вук} - \text{ФІд} + \text{Дф},$$

де $\Delta\text{ПК}$ – зміна позикового капіталу за звітний період (форма № 1, сума ряд. 1595 і 1695, гр. 4 мінус гр. 3); Вф – фінансові витрати (форма № 2, ряд. 2250, гр. 3); ПП – податок на прибуток (форма № 2, ряд. 2300, гр. 3); Д – виплачені дивіденди (форма № 3, ряд. 3355, гр. 3); Дук – дохід від участі в капіталі (форма № 2, ряд. 2200, гр. 3); Вук – втрати від участі в капіталі та інші витрати (форма № 2, сума ряд. 2250 і 2270, гр. 3); ФІд – довгострокові фінансові інвестиції (форма № 1, сума ряд. 1030 і 1035, гр. 4); Дф – інші фінансові доходи (форма № 2, ряд. 2220, гр. 3).

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД):

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}$$

РФГД дає змогу оцінити обсяг «вільних» грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх витрат і виробничого розвитку.

Таблиця 6.

Матриця фінансових стратегій

Показники	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1. Батько сімейства РФГД → 0	4. Рантьє РФГД > 0	6. Материнське товариство РФГД >> 0
РГД → 0	7. Епізодичний дефіцит РФГД < 0	2. Стійка рівновага РФГД → 0	5. Атака РФГД > 0
РГД < 0	9. Кризовий стан РФГД << 0	8. Дилема РФГД < 0	3. Хитка рівновага РФГД → 0

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

Мета: вивчити етапи формування стратегії фірми та її особливості в різних галузях ; провести оцінку ефективності стратегії на основі методу побудови матриці фінансових стратегій.

Питання до обговорення

1. Стратегія фірми та її ієрархічна побудова
2. Класифікація стратегій підприємства
3. Особливості формування стратегій фірми
4. Характеристика методів оцінки стратегій (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, побудови матриці фінансових стратегій тощо)

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Кейс з формування стратегії фірми.

Запропонувати план впровадження стратегії для українського підприємства (підприємства в групі не повторюються), основним стратегічним вектором якого є: вихід на нові ринки. Для цього необхідно: проаналізувати існуючу стратегію; проаналізувати потенційний ринок; запродувати конкурентну стратегію, канали збуту, інші фактори, що можуть впливати на розробку та впровадження стратегії.

Для виконання завдання оберіть один (або декілька методів аналізу: SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, PESTLE-аналіз, Матриця БКГ та інші)

Роботу підготувати у текстовому форматі (аналітична доповідь/записка).

Завдання 2. Методи оцінки ефективності стратегії.

Використовуючи метод побудови матриці фінансових стратегій проаналізувати фінансову стратегію обраного підприємства. Підприємство обрати реальне, яке здійснює діяльність на території України. Оцінку фінансової стратегії здійснити за три останні роки.

На основі отриманих результатів побудувати матриці фінансових стратегій. У висновках надати рекомендації щодо можливостей змін позиціонування підприємства у матриці фінансових стратегій. Роботу підготувати

у текстовому форматі (аналітична доповідь/записка).

Таблиця

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
РГД			
РФД			
РФГД			

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9.

Мета: вивчити особливості формування інноваційної стратегії фірми та інвестиційної стратегії фірми; виявити спільні та відмінні ознаки

Питання до обговорення

1. Поняття інноваційної стратегії фірми та необхідності її використання
2. Проблеми формування та реалізації інноваційної стратегії фірми
3. Характеристика інвестиційної стратегії фірми
4. Особливості інвестиційних стратегій фірми в умовах забезпечення розвитку бізнесу

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційні кейси для роботи в малих групах (по 2 студенти)

Кожна група готує по 2 кейси та презентує свої результати. В кожному кейсі обираєте тільки 1 ситуацію. Кожна група виконує 2 кейси.

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Кейс 1. Впровадження інноваційних технологій у виробництві

Ситуація 1. Підприємство з виготовлення меблів хоче впровадити лазерну технологію різання, щоб зменшити втрати матеріалів і пришвидшити виробництво.

Ситуація 2. Підприємство з пошиття спецодягу виконує частину процесів вручну (розкрій, контроль якості), що призводить до браку та втрат часу. Запропоновано встановити автоматичні машини з комп'ютерним керуванням.

Ситуація 3. Компанія виготовляє унікальні дерев'яні меблі та аксесуари. Власники хочуть впровадити 3D-друк пластикових деталей для створення нестандартної фурнітури й зменшення залежності від постачальників

Завдання для групи:

1. Проведіть PESTEL-аналіз зовнішнього середовища.
2. Обґрунтуйте доцільність інновації (аналіз витрат і вигід).
3. Створіть етапний план впровадження технології.
4. Розробіть мотиваційну систему для персоналу, щоб стимулювати

адаптацію до змін.

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ.

Кейс 2. Залучення інвестицій для масштабування бізнесу

Ситуація 1. Стартап з виробництва органічної косметики планує вийти на міжнародний ринок, але потребує інвестицій у розширення виробництва та сертифікацію.

Ситуація 2. Підприємець має успішну майстерню з ремонту техніки, де працює 5 людей. Він хоче масштабувати бізнес у 5 міст, створити франшизу та розробити мобільний додаток для прийому замовлень.

Ситуація 3. Місцева майстерня «Скарбниця» виготовляє автентичні дерев'яні сувеніри. Для виходу на глобальні онлайн-ринки (Etsy, Amazon Handmade) потрібно: перекласти опис продукції на англійську мову; налагодити логістику в Європу/США; вкласти кошти в рекламу й SEO.

Завдання для групи:

1. Проведіть оцінку інвестиційної привабливості компанії (SWOT).
2. Розробіть інвестиційну стратегію: сума, джерела, форми інвестування (венчурний капітал, гранти, краудфандинг тощо).
3. Підготуйте презентацію для потенційного інвестора (Pitch deck з ROI, ризиками, перевагами).

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Конкурентні стратегії бізнесу: особливості в умовах економічної кризи
2. Антикризові стратегії в бізнесі *(на прикладі українських підприємств)*
3. Вплив конкурентного середовища на вибір стратегії розвитку бізнесу
4. Аналіз фінансової стратегії підприємства *(на прикладі підприємства)*
5. Проблеми реалізації стратегій розвитку малого та середнього бізнесу

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
 - Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
 - Наявність презентації (до 12 слайдів) (вносити ключові тези з доповіді).
 - Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
 - Обговорення доповіді під час заняття
 - Можливість роботи у групах до 2 осіб.
- Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. *Систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва – це*
 - a. стратегія підприємства
 - b. підприємство
 - c. план підприємства
 - d. діяльність підприємства
2. *Ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства – це*

- a. етапи формування стратегії
- b. ієрархія стратегій
- c. розробка стратегії
- d. класифікація стратегії

3. Залежно від ступеня формалізації цілей підприємства виділяють такі їх типи:

- a. добре структуровані, слабо структуровані, неструктуровані
- b. цілі з однією і багатьма перемінними
- c. довго-, середньо- і короткострокові цілі
- d. стратегічні, тактичні та оперативні цілі\

4. За періодом часу реалізації цілі поділяють на:

- a. добре структуровані, слабо структуровані, неструктуровані
- b. з однією і багатьма перемінними
- c. довго-, середньо- і короткострокові цілі
- d. стратегічні, тактичні та оперативні цілі

5. Стратегічні цілі вказують на:

- a. специфічні види діяльності, яких фірма планує досягти в довгостроковому періоді
- b. на ринкову позицію, яку бажає зайняти фірма, враховуючи довгострокові цілі
- c. мету, що містить лише якісний опис найважливіших елементів, а коло залежності виявити важко
- d. те, що співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній форм

6. Стратегія підприємства включає:

- a. формування місії, довгострокових цілей
- b. шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів,
- c. аналіз сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості
- d. всі відповіді вірні

7. Залежно від ступеня формалізації цілей підприємства виділяють такі їх типи:

- a. добре структуровані, слабо структуровані, неструктуровані

- b. цілі з однією і багатьма перемінними
- c. довго-, середньо- і короткострокові цілі
- d. стратегічні, тактичні та оперативні цілі

8. Оперативні цілі вказують на:

- a. специфічні види діяльності, яких фірма планує досягти в довгостроковому періоді
- b. на ринкову позицію, яку бажає зайняти фірма, враховуючи довгострокові цілі
- c. мету, що містить лише якісний опис найважливіших елементів, а коло залежності виявити важко
- d. те, що співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі

ЛІТЕРАТУРА:

1. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 54–62. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.54
2. Журавльова І. В. Фінансова стратегія [Електронний ресурс] : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 184 с
3. Буняк, Н. (2024). Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17>
4. Діденко, Є. О., & Гапіч, О. В. (2019). Управління інвестиційною стратегією підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489>
5. Романів, А., & Ситник, Й. (2024). Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66>
6. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 4-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 440 с

ТЕМА 4.1. ІННОВАЦІЙНА ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ.

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається, удосконалювання технології їхнього виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і закордонному ринках.

Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Об'єктами інноваційної діяльності можуть бути (рис 8) :



Рис. 8. Об'єкти інноваційної діяльності

Суб'єкти інноваційної діяльності також визначаються законодавством (рис 9):

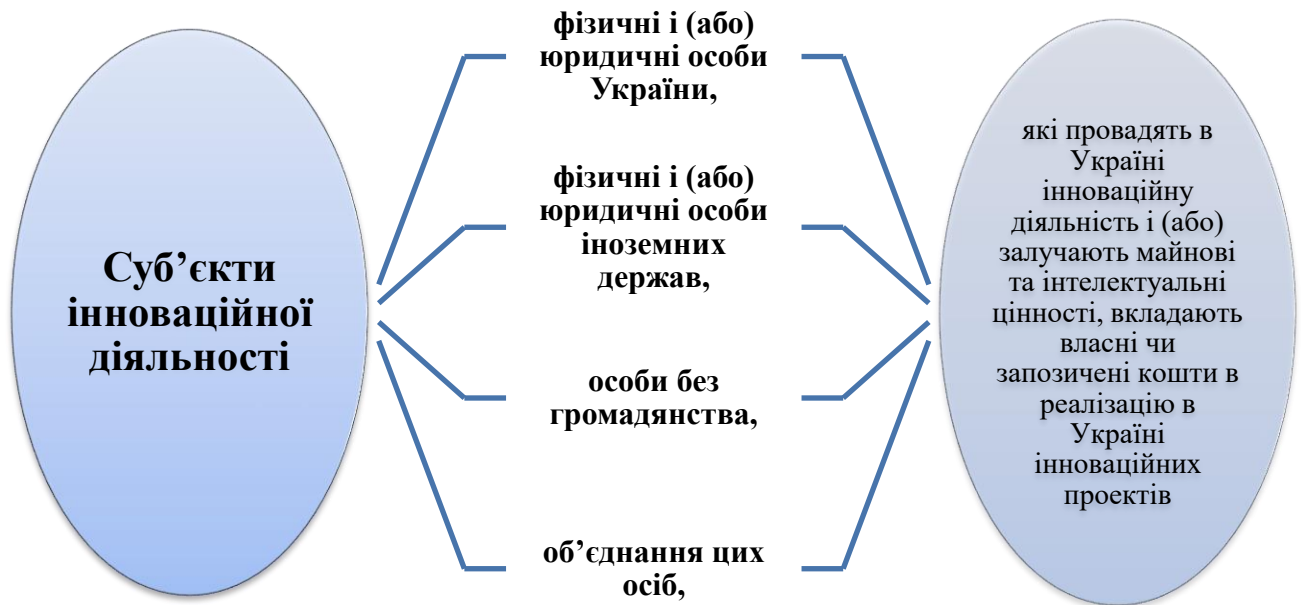


Рис. 9. Суб'єкти інноваційної діяльності

Інноваційне підприємство – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг

Проект – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Венчурні фірми (ризикове підприємництво) - переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних з підвищеним ризиком.

Оцінка ефективності проекту може бути здійснена через розрахунок показників:

- 1) Поточна дисконтвана вартість проекту

$$PV = FV_1 \frac{1}{(1+r)^1} + FV_2 \frac{1}{(1+r)^2} + FV_3 \frac{1}{(1+r)^3} + \dots + FV_n \frac{1}{(1+r)^n},$$

або

$$PV = \sum_{i=1}^n FV_i \frac{1}{(1+r)^i}.$$

де FV (Future value) – майбутня вартість грошей; V (present value)- теперішня вартість грошей; r- ставка %, або ставка дохідності; n – кількість періодів, за якими нараховуються проценти; $(1+r)^n$ - множник нарощування (компаундування).

2) Чиста поточна дисконтована вартість проекту

$$NPV = \sum_{i=1}^n FV_i \frac{1}{(1+r)^i} - IC$$

де NPV (net present value) - чиста приведена дисконтована вартість грошей; IC (Invested Capital) – інвестований капітал.

Якщо: $NPV > 0$, то проект слід прийняти; $NPV = 0$, то проект являється ні прибутковим, ні збитковим; $NPV < 0$, то від проекту слід відмовитись.

3) Індекс рентабельності (прибутковості)

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{FV_i}{(1+r)^i} : IC$$

де PI (Profitability Index) — індекс рентабельності.

Якщо: $PI > 1$, то проект варто прийняти; $PI = 1$, то проект є ні прибутковим, ні збитковим; $PI < 1$, то проект варто відкинути.

PI тісно пов'язаний із NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і відповідно, якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ - неефективний.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

Мета: дослідити особливості здійснення інноваційної діяльності як елемента розвитку бізнесу в умовах стратегічного управління

Питання для обговорення

1. Особливості реалізації інноваційної діяльності.
2. Об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності.
3. Способи провадження інноваційної діяльності
4. Характеристика інноваційних підприємств

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Кейс «Підприємство втрачає позиції на ринку»

Підприємство протягом 5 років працює за сталою технологією. Обсяги продажів знижуються, з'явилися нові конкуренти з сучасними продуктами.

Визначити, які ознаки свідчать про потребу в інноваційній діяльності. Запропонувати напрями інновацій (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові). Пояснити, як ці інновації мають бути закладені у стратегію розвитку.

Завдання 2. Матриця «Інновації — стратегія»

На основі теоретичних відомостей заповнити матрицю відповідності.

Тип інновацій	Яку стратегічну проблему вирішує	Очікуваний ефект для бізнесу

Завдання 3. Стратегічне рішення

Підприємство планує впроваджувати інновації. Проте, за браком фінансових ресурсів необхідно визначитись із пріоритетним напрямом:

інвестувати в нову технологію або розширити ринок збуту старої продукції.

Заповніть таблицю.

Рішення	Дії / заходи	Переваги	Недоліки
✓ інвестувати в нову технологію;			
✓ розширити ринок збуту старої продукції.			

Обґрунтувати, яке рішення відповідає концепції стратегічного управління інноваційним розвитком.

Завдання 4. Порівняльний аналіз інноваційної діяльності підприємств

Порівняйте два підприємства, одне з яких системно впроваджує інновації, а інше працює за традиційною моделлю.

Ознаки розвитку	Підприємство 1	Підприємство 2
1.		
2.		
3.		
4.		

Визначити, яке з них має кращі стратегічні перспективи та чому.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11

Мета: *набути навичок розробки інвестиційного проєкту та провести оцінку ефективності інвестиційних проєктів*

Питання для обговорення

1. Особливості розробки та реалізації інвестиційних проєктів
2. Показники оцінки ефективності інвестиційних проєктів
3. Характеристика інноваційних підприємств

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Ситуаційні кейси з розробка інвестиційного проекту

Кейс 1. Розробка інвестиційного проекту з відкриття малого бізнесу.

Ви команда підприємців, яка хоче відкрити власну справу (на вибір: кав'ярню, пекарню, онлайн-магазин, IT-платформу, онлайн-школу тощо). Вам необхідно підготувати презентацію проекту для потенційного інвестора яка буд містити:

- 1) опис ідеї для бізнесу, цілей, цільового ринку
- 2) план запуску (із зазначенням термінів: помісячно/поквартально);
- 3) розрахунок обсягу необхідних інвестицій;
- 4) джерела фінансування (власні кошти, інвестори, кредити, гранти).

Підготуйте презентацію проекту для потенційного інвестора.

Кейс 2. Інвестиційний проект соціального підприємства

Команда молодих підприємців хоче реалізувати проект «Швейна майстерня», в якій працюватимуть люди похилого віку, пенсіонери, для яких це можливість додаткового заробітку. Вам необхідно:

- 1) Скласти інвестиційний план створення соціального підприємства.
- 2) Визначати цілі, соціальну місію, очікувані результати.
- 3) Розробити стратегію фінансування проекту (гранти, соціальні інвестори, державна підтримка).
- 4) Запропонувати індикатори оцінки ефективності (економічні та соціальні) для інвестора.

Виконати у формі презентації .

Завдання 2. Розрахунок показників ефективності проєктів (задачі) *

Задача 1.

Визначте доцільність вкладень $400+N$ тис. грн у проект, який в першому році може дати прибуток $150+A$ тис. грн, у другому — $170+N$ тис. грн і в третьому — $190+M$ тис. грн. Ставка дохідності — $10+A$ %.

Задача 2.

Проект потребує $500+M$ тис грн. початкових інвестицій та приносить прибуток $600+ N$ тис грн. через три роки. Річна (ефективна) ставка 11%. Визначити поточну вартість, чисту поточну вартість, індекс рентабельності.

Задача 3

Підприємство має у своєму розпорядженні два альтернативні варіанти інвестиційних проектів – проект «А» і проект «В». Дані, які характеризують ці проекти, наведені у таблицях Ставка дисконтування для проекту «А» - $8+M$ %, а проекту «В» – $10+ N$ %. Розрахуйте чистий дисконтований прибуток, індекс рентабельності для проектів. Якому з проектів надати перевагу?

Проект А

Роки, t	Вигоди, В	Витрати, С
1 рік	3000	9000
2 рік	4000	-
3 рік	5000	-
Разом	12000	9000

Проект Б

Роки, t	Вигоди, В	Витрати, С
1 рік	3000	10500
2 рік	5000	-
3 рік	3000	-
4 рік	5000	-
Разом	16000	10500

**Умовні позначення для виконання задач*

N кількість букв у прізвищі (Ковальчук =9)

M кількість букв у імені (Альона = 6)

A номер по списку групи (дивитесь список групи по алфавіту)

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

- 1) Стартап як форма інноваційного підприємства: шляхи від ідеї до успішного бізнесу (*приклади успішних стартапів в Україні та світі*)
- 2) Інноваційні моделі бізнесу: як змінюються підходи до створення вартості (*B2C, B2B, freemium, підписки, екосистеми тощо*)
- 3) Роль цифрових технологій в інноваційному підприємстві (*Штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, Big Data*)
- 4) Інноваційні підприємства у сфері сталого розвитку та екології (*приклади Еко-стартапів, переробки, відновлювальної енергетики*)
- 5) Державна підтримка інноваційного підприємництва: міжнародний досвід і Україна (*гранти, інкубатори, технопарки, акселератори*)
- 6) Ключові чинники успіху інноваційних підприємств у 21 столітті
- 7) Українські інноваційні підприємства, що вийшли на міжнародний ринок (*Grammarly, MacPaw, Ajax Systems тощо*)
- 8) Інноваційне підприємництво в аграрному секторі: агротехнології майбутнього (*дрони, GPS-контроль, вертикальні ферми, агро-IoT*)

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ за темою

1. Що є основною метою інноваційної діяльності?

а. отримання прибутку без змін у виробництві

- b. пошук дешевої робочої сили
- c. використання та комерціалізація результатів наукових досліджень
- d. розширення мережі філій підприємства

2. *Що входить до складу інноваційної діяльності?*

- a. лише наукові дослідження
- b. тільки фінансова підтримка проектів
- c. сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів
- d. тільки впровадження готових продуктів на ринку

3. *Як називається інноваційна діяльність, пов'язана з капітальними вкладеннями?*

- a. технологічна інновація
- b. наукова інновація
- c. інвестиційна діяльність
- d. інноваційно-інвестиційна діяльність

4. *Який з наведених варіантів є прикладом об'єкта інноваційної діяльності?*

- a. поточний бухгалтерський облік
- b. новий податковий кодекс
- c. організаційно-технічні рішення, що покращують виробництво
- d. результати виборів

5. *Який тип інноваційного розвитку передбачає імітацію та зосередження на забезпеченні виробництва?*

- a. наступальний
- b. захищаючий
- c. абсорбуючий

d. збалансований

6. Який із наведених напрямків інноваційного розвитку є прикладом технологічного?

- a. впровадження нових методів управління
- b. освоєння нових ринків
- c. впровадження нової техніки та технологій
- d. соціальні програми підтримки працівників

7. До яких чинників належать ставлення та реакція персоналу на інновації?

- a. економічні
- b. організаційно-управлінські
- c. технологічні
- d. соціально-психологічні

8. Що з наведеного є зовнішнім фактором інноваційної діяльності?

- a. внутрішня структура управління
- b. нестабільність політичної ситуації
- c. якість активів підприємства
- d. готовність персоналу до змін

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про інноваційну діяльність, Закон України «»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

2. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладач Н.Г.Шепель– Кам’янське, ДДТУ, 2019 – 76 с. <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl115.pdf>

3. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електр. навч. посібн. – 2 вид., - 2018р.
https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page34.html
4. Startup Ukraine — освітня платформа для інноваторів
5. Unit.City — інноваційний парк з інформацією про українські стартапи та події
6. TechCrunch — новини та аналітика про світові інноваційні підприємства
7. Crunchbase — база даних про стартапи, інвесторів та компанії
8. Дані про інноваційну діяльність підприємств Державної служби статистики України ukrstat.gov.ua
9. Європейська Комісія *European Innovation Scoreboard* (Оцінка інноваційного потенціалу країн) https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
10. Щорічний рейтинг інноваційного розвитку країн (Global Innovation Index) globalinnovationindex.org
11. World Bank – Agriculture and Food <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture>
12. Агро Експерт <https://www.agroexpert.ua>

ТЕМА 5.1. ОЦІНКА ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Економічний розвиток – це виникнення якісних змін в економічній системі суспільства, які приводять до підвищення ефективності її функціонування та удосконалення базових елементів основних структур.

Економічне зростання - це кількісна характеристика змін параметрів економічної системи: збільшення ВВП, обсягів споживання, сукупного попиту, робочої сили, населення, капіталу, інвестицій тощо, які, як правило, сприяють соціально-економічному розвитку.

Розвиток та зростання не слід ототожнювати: розвиток передбачає якісну зміну елементів системи, а зростання - кількісну. Отже, економічне зростання пов'язане із кількісною зміною обсягів виробництва і споживання ВВП. Воно буває позитивним, якщо реальні (порівняні) обсяги ВВП в аналізованому періоді перевищують його рівень у базисному році, і негативним - падіння обсягів виробництва та споживання. До макроекономічних показників відносяться: валовий сукупний продукт, національний доход, валовий національний продукт, валовий внутрішній продукт, чистий національний продукт, національний доход, особистий доход, використаний доход.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) - це вартість усіх товарів і послуг у ринкових цінах, створених на економічній території країни за той чи інший період, за винятком вартості їхнього проміжного споживання.

Інфляція – це зростання загального рівня цін протягом певного часу, яке відображає знецінення грошової одиниці та призводить до зниження купівельної спроможності населення.

Облікова ставка Національного банку – ключова відсоткова ставка Національного банку, яка є основним індикатором змін у грошово-кредитній політиці та орієнтиром вартості залучених та розміщених грошових коштів для банків та інших суб'єктів грошово-кредитного ринку.

Міжнародні резерви – високоліквідні активи Національного банку України в іноземній валюті та золоті, які використовуються для проведення валютних інтервенцій та забезпечення платежів органів державної влади. Резерви зберігаються в першокласних іноземних банках та надійних фінансових інструментах.

Розвиток національної економічної системи має ключовий вплив на розвиток бізнесу, оскільки є його зовнішнім середовищем існування. Національна економіка має ряд проблем, що можуть бути загрозами для стратегічного управління бізнесу (рис. 10)



Рис. 10. Основні проблеми розвитку економічних процесів в Україні

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12

Мета: *набути навичок роботи з даними з сайту служби статистики, на основі яких здійснити аналіз основних показників розвитку економіки України; провести оцінку результатів аналізу*

Питання для обговорення

1. Показники, що характеризують рівень розвитку економіки: ВВП, інфляція, платіжний баланс, облікова ставка НБУ, державний борг та міжнародна фінансова підтримка

2. Характеристика сучасних проблем та викликів розвитку економічних процесів в Україні

3. Ключові перспективи розвитку економічних процесів в Україні

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Робота з джерелами статистичної інформації

Обрати офіційний портал статистичної інформації держави (або ЄС) та коротко описати основні переваги та недоліки з точки хору користувача

Ресурс	Переваги	Недоліки
Державної служби статистики https://stat.gov.ua/uk		
Національний банк України https://bank.gov.ua/ua/statistic		
Міністерство фінансів України https://mof.gov.ua/uk/		
Макроекономічні показники. Документи воєнного стану. НАБУ. https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-rokazniki.html		
Євростат https://ec.europa.eu/eurostat		

Завдання 2. Аналіз основних показників розвитку економіки України

На основі статистичної інформації здійснити аналіз показників розвитку економіки (обрати один із запропонованих напрямів) за останні 3 роки. Інформацію подавати у вигляді аналітичної записки з таблиць та рисунків/діаграм.

Напрями аналізу

1. Аналіз показників діяльності підприємств
2. Аналіз показників національних рахунків
3. Аналіз показників регіональної статистики
4. Аналіз показників досягнення цілей сталого розвитку.
5. Аналіз показників демографічної та соціальної статистики

6. Аналіз показників галузей промисловості (*обрати одну із*)
7. Аналіз показників ринку праці
8. Аналіз показників транспорту та інфраструктури
9. Аналіз показників міжнародної торгівлі

У аналітичній записці провести оцінку результатів, визначити тенденції та їх вплив на розвиток бізнесу у стратегічному вимірі.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Аналіз зміни підходів до формування статистичної інформації в Україні
2. Вплив макроекономічних показників на розвиток бізнесу
3. Стратегічні перспективи галузі (*обрати яку саме*) в умовах національної економіки України
4. Загрози розвитку бізнесу в національній економічній системі.

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. У країні зростає реальний ВВП, але структура економіки, технології та інституції не змінюються. Це свідчить про:

- a. соціально-економічний розвиток
- b. економічне зростання без розвитку
- c. якісний розвиток економіки
- d. інституційну трансформацію

2. Якщо зростання ВВП супроводжується появою нових галузей, технологій і видів продукції, це означає:

- a. перехід зростання у розвиток
- b. макроекономічну стабілізацію
- c. лише кількісне зростання
- d. інфляційне розширення економіки

3. Якщо НБУ підвищує облікову ставку, це насамперед має на меті:

- a. збільшення державних видатків
- b. стимулювання імпорту
- c. стримування інфляції через здорожчання кредитів
- d. підвищення заробітних плат

4. Якщо інфляція зростає через руйнування виробництв і порушення ланцюгів постачання, це приклад:

- a. інфляції попиту
- b. монетарної інфляції
- c. інфляції витрат (пропозиції)
- d. імпортованої інфляції

5. Розвиток ОПК та IT-сектору формує модель економіки:

- a. сировинної орієнтації

- b. подвійного призначення технологій
- c. виключно аграрної спеціалізації
- d. споживчої економіки

6. Орієнтація АПК на глибоку переробку продукції означає:

- a. зменшення доданої вартості
- b. збільшення експорту сировини
- c. зростання доданої вартості в економіці
- d. скорочення зайнятості

7. Євроінтеграція для економіки України насамперед означає:

- a. зменшення конкуренції
- b. доступ до фінансування та стандартизацію ринків
- c. відмову від реформ
- d. ізоляцію національного ринку

8. Високий ступінь невизначеності через війну найбільше стримує:

- a. податкові надходження
- b. міграційні процеси
- c. соціальні видатки
- d. інвестиційну активність

ЛІТЕРАТУРА:

1. Національна економіка [Електронний ресурс] : підручник для здобувачів ступеня бакалавра / С. О. Тульчинська, О. О. Кожемяченко, Н. Л. Кузьмінська, М. В. Шашина ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 8,82 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 359 с. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/67190>

2. Національний банк України, URI: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>

3. Державна служба статистики України, URI: <https://stat.gov.ua/uk>
4. Міністерство фінансів України, URI: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>
5. Eurostat, URI: <https://ec.europa.eu/eurostat>
6. Проєкт «росія заплатить», URI: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>
7. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року, URI: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE Damages Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf)

ТЕМА 5.2. МАКРОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ.

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Макроекономічна політика – наука, яка на основі аналізу конкретних тенденцій у розвитку національної економіки, виокремленої (визначеної) предметно в часі та просторі, обґрунтовує можливі способи взаємодії та поведінки всіх суб'єктів господарювання задля забезпечення стабільності економічного розвитку.



Рис.11 Цілі макроекономічної політики

Макроекономічна політика відповідно до Стратегії 2030 - Україна - держава з ефективними публічними фінансами та розвинутим фінансовим сектором, що сприяють економічному зростанню в країні, зокрема у підприємницькому та інвестиційному секторах.

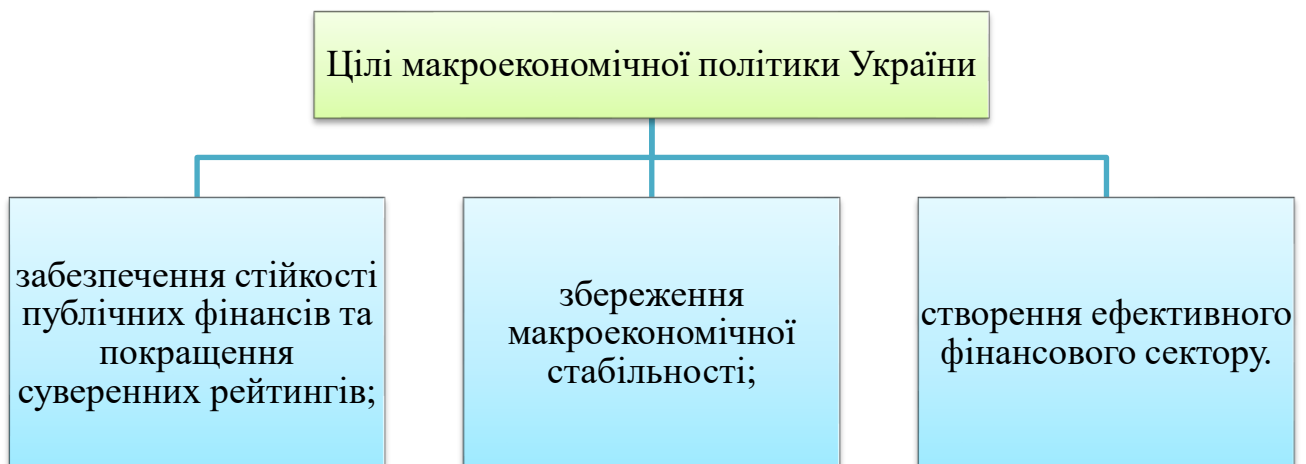


Рис. 12 Цілі макроекономічної політики України відповідно до Стратегії 2030

Державне регулювання економіки – відображає організаційно-економічний механізм застосування методів й інструментів макроекономічної політики з урахуванням конкретної ситуації в національній економіці кожної країни



Рис. 13. Напрями державного регулювання

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13

Мета: визначити особливості системи оподаткування підприємств; проаналізувати вплив бюджетних стимулів на розвиток підприємств в Україні.

Питання для обговорення

1. Оподаткування підприємств в Україні: особливості та зміни
2. Бюджетне стимулювання розвитку бізнесу в Україні

3. Особливості макроекономічної політики держави
4. Макроекономічна політика України в умовах війни
5. Характеристика державного регулювання економічних процесів
6. Особливості основних напрямів державного регулювання економічних процесів
7. Характеристика бюджетно-податкового регулювання економічних процесів
8. Проблеми грошово-кредитного та валютного регулювання економічних процесів, валютного
9. Аналіз інвестиційного регулювання економічних процесів в умовах війни

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналітичне порівняння податкових режимів

Ви власник бізнесу, який планує вихід розширювати бізнес у різних країнах. Одним із факторів вибору є система оподаткування. Оберіть дві країни з різними підходами до оподаткування підприємств та проаналізуйте їх. Отриманні данні занесіть у таблицю

Таблиця

	Країна 1	Країна 2
Податок на прибуток (аналог), ставки		
ПДВ (аналог), ставки		
ПДФО (аналог), ставки		
Податкові пільги		
Наявність спрощеної системи оподаткування для МСБ		
Вплив на інвестиційну активність		

На основі таблиці зробити висновок, в якій країні система оподаткування є більш стимулюючою для розвитку бізнесу і чому.

Завдання 2. Поведінка підприємства в умовах наявності податкових пільг

Уявіть, що підприємство планує розширення виробництва. Проте в регіонах країни діють різні системи податкових пільг. У регіоні 1 відсутні податкові пільги, і термін окупності проекту розширення становить 5 років. У регіоні 2 наявні податкові пільги і термін окупності проекту розширення становить 3 роки.

Пояснити, як податкова політика впливає на інвестиційні рішення.

Завдання 3. Бюджетні стимули для галузі

Уявіть, що держава запроваджує програму підтримки виробничих підприємств через використання таких інструментів:

- часткова компенсація відсотків за кредитами;
- державні гранти на інновації;
- регіональні програми на екологічну модернізацію виробництва;
- податкові канікули на 2 роки.

Необхідно оцінити, які з інструментів мають найбільший вплив на розвиток підприємств. Описати короткострокові та довгострокові ефекти кожного інструменту для вашого бізнесу.

Завдання 4. Оцінка пріоритетних напрямів бюджетних видатків

Провести аналіз бюджетних видатків в Україні за останні 3 роки:

- оцінка структури державного бюджету (освіта, інфраструктура, підтримка бізнесу, соціальні виплати);
- аналіз темпів зміни видатків на розвиток господарської діяльності.

Дані надати у вигляді таблиць, рисунків.

Зробити висновок про пріоритети державної політики щодо бізнесу.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою,

результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Аналіз впливу податкової системи України на діяльність підприємств
2. Грошово-кредитне регулювання та його вплив на розвиток бізнесу в Україні
3. Бюджетне стимулювання економічних процесів в умовах економіки війни
4. Державні гранти та проєкти відновлення: їх роль та значення для бізнесу
5. Адаптація оподаткування до умов економіки війни: виклики та перспективи
6. Аналіз відповідності планових цільових показників Національної економічної стратегія на період до 2030 року та реаліям становища економіки України у 2022-2025 р.р.
7. Вплив Національної економічної стратегії на період до 2030 року на розвиток бізнесу в умовах війни.
8. Адаптація державного регулювання економічних процесів до умов економіки війни.

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗА ТЕМОЮ

1. Яка основна мета макроекономічної політики в умовах ринкової економіки?

- a. максимізація прибутку окремих підприємств
- b. регулювання попиту на зовнішньому ринку
- c. забезпечення стабільного економічного розвитку та добробуту населення
- d. зменшення ролі держави в економіці

2. Яка з функцій макроекономічної політики має на меті зміну економічного середовища через практичні дії?

- a. пізнавальна
- b. прогностична (практична)
- c. інформаційна
- d. освітня

3. Який показник найбільш точно відображає стратегічну мету макроекономічної політики щодо економічного зростання?

- a. індекс біржових цін
- b. зростання ввп
- c. рівень споживчих витрат
- d. обсяг державного боргу

4. Що з наведеного найкраще характеризує прикладну природу макроекономічної політики?

- a. вивчення загальних економічних закономірностей
- b. розробка конкретних заходів державного регулювання
- c. формування філософії економічного мислення
- d. аналіз політичних вподобань населення

5. Що є «червоною лінією» для економіки України згідно зі Стратегією 2030?

- a. зменшення експорту
- b. нарощування інвестицій
- c. припинення структурних реформ
- d. підвищення зарплат

6. Яке з тверджень є характеристикою державного регулювання згідно з кейнсіанською моделлю?

- a. держава виступає як основний виробник
- b. держава — учасник ринку
- c. держава — регулятор економічного кругообігу

d. держава контролює приватні компанії

7. Що визначає цінове регулювання в економіці?

- a. кількість грошей в обігу
- b. політику кредитування
- c. механізми впливу держави на ціни
- d. обсяг державного боргу

8. Що є головною умовою досягнення цілі “стійкість публічних фінансів” у Стратегії 2030?

- a. підвищення ставок податків
- b. розширення зовнішніх запозичень
- c. зменшення податкового навантаження на бізнес
- d. зниження державних інвестицій

ЛІТЕРАТУРА:

1. Національна економіка : підручник для здобувачів ступеня бакалавра / С. О. Тульчинська, О. О. Кожемяченко, Н. Л. Кузьмінська, М. В. Шашина. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 359 с. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/67190>
2. Центр економічних стратегій. Трекер економіки України під час війни URI: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
3. Національний банк України, URI: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
4. Міністерство економіки України, URI: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
5. Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
6. Національна економічна стратегія 2030 URI: <https://nes2030.org.ua/#rec246061582>

7. Макроекономіка.

КНЕУ.

https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2014/12-4545.pdf

8. Сенишин О. С. Державне регулювання економіки : навч. посібник / О. С. Сенишин, М. О. Горинь, О. О. Кундицький. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. – 334 с.

[https://econom.lnu.edu.ua/wp-](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/PIDRUCHNYK_DERZHAVNE-REHULYUVANNYA-EKONOMIKY_Senyshyn-Horyn-Kundytskyu.pdf)

[content/uploads/2016/10/PIDRUCHNYK_DERZHAVNE-REHULYUVANNYA-EKONOMIKY_Senyshyn-Horyn-Kundytskyu.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/PIDRUCHNYK_DERZHAVNE-REHULYUVANNYA-EKONOMIKY_Senyshyn-Horyn-Kundytskyu.pdf)

9. Податковий кодекс України : Відомості Верховної Ради України від 07.04.2011 № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

10. Державний веб-портал бюджету для громадян. URI: <https://openbudget.gov.ua/>

ТЕМА 5.3. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО ТА ЙОГО ГЛОБАЛІЗАЦІЯ

ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ

Світове господарство – є сукупністю національних економік, які пов’язані між собою мобільними факторами виробництва. Сучасне світове господарство включає в себе не лише відносини з міжнародної торгівлі, а також міжнародний бізнес та міжнародний рух факторів виробництва.

Світове господарство в першу чергу пов’язане із процесами глобалізації, науково-технічним прогресом та економічною інтеграцією (рис 14).

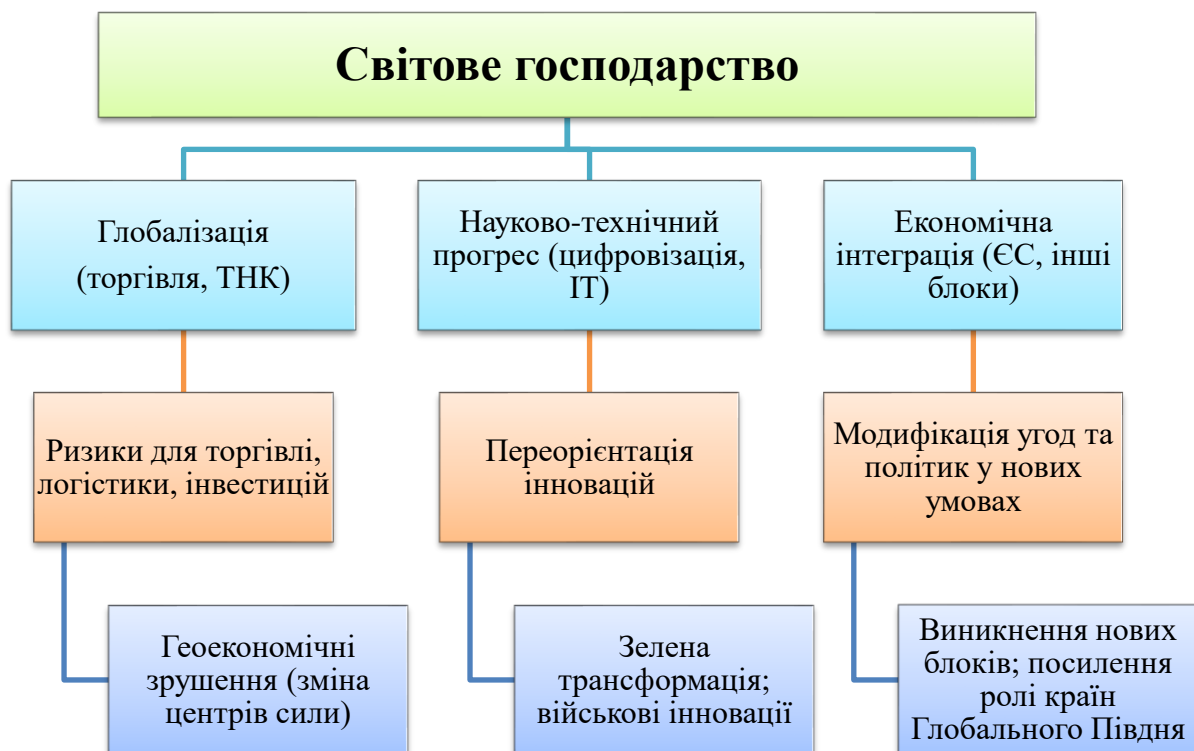


Рис. 14. Особливості визначення елементів світового господарства

Сучасні реалії розвитку світового господарства свідчать, що одним із ключових не економічних факторів впливу є війни (бойові дії, військові конфлікти), які все частіше виникають у гібридному форматі та впливають на окремі елементи світового господарства (табл. 7)

Сучасним загальносвітовим процесом, який охоплює усі без винятку сфери суспільного життя, всі процеси та явища, що відбуваються у світі є глобалізація.

Вплив війни на процеси розвитку світового господарства

Процеси/галузі	До конфліктів	Після конфліктів
Торгівля	Стабільна, глобальна	Порушена, нові бар'єри
Енергетика	Доступна, стабільна	Дефіцит, переорієнтація
Ціни	Помірна інфляція	Криза енергії та продовольства
Міграція	Помірна	Масова міграція
Інвестиції	Стабільне зростання	Втеча капіталу
Технології	ІТ та цифровізація	Оборонні та безпекові технології
Геоeкономіка	Західні центри	Азія, Глобальний Південь

Основними ознаками процесу глобалізації є:

- взаємозалежність національних економік та їхнє взаємопроникнення, формування міжнародних виробничих комплексів поза національними кордонами;
- зростаюча фінансова єдність та взаємозалежність фінансово-економічних систем країн світу;
- послаблення можливостей національних держав щодо формування незалежної економічної політики;
- розширення масштабів обміну та інтенсифікація процесів руху товарів, капіталів, трудових ресурсів;
- створення інституцій міждержавного, міжнародного регулювання глобальних проблем;
- прагнення світової економіки до єдиних стандартів, цінностей, принципів функціонування.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14

Мета: проаналізувати світові господарські процеси; провести дослідження глобалізаційних процесів; дослідити окремі аспекти економіки ТНК

Питання для обговорення

1. Характеристика світових господарських процесів

2. Глобалізація як фактор розвитку бізнесу
3. Етапи економічної інтеграції та її вплив на розвиток бізнесу
4. Транснаціональні корпорації та їх вплив на національні економіки

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Глобалізація та національні економіки

Оцініть вплив глобалізації на економіку окремої країни (на вибір) та порівняйте її з впливом на економіку України.

	<i>Обрана країна</i>	Україна
Ключові канали впливу глобалізації		
Зміни у структурі виробництва		
Зміни у структурі зайнятості		
Рекомендації для державної економічної політики		

Завдання 2. Порівняльний аналіз моделей інтеграції

Порівняйте дві інтеграційні моделі регіональна економічна інтеграція та глобальна інтеграція за критеріями зазначеними у таблиці

	Регіональна економічна інтеграція	Глобальна інтеграція
Переваги моделі		
Обмеження моделі		
Вплив моделей на національні економіки		
Модель в умовах глобальної кризи		
Взаємодія учасників інтеграції		

Завдання 3. Порівняльний аналіз глобалізаційних індексів

Використовуючи відкриті джерела, порівняйте рівень глобалізації двох країн. Необхідно проаналізувати економічні, соціальні та фінансові показники. Визначити причини відмінностей та пояснити, як ці відмінності впливають на позиції країн у світовому господарстві.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

КЕЙС. Стратегія транснаціональної корпорації

Уявіть, що транснаціональна корпорація (із наведеного списку оберіть 1) планує вихід на новий регіональний ринок (обрати ринок з таблиці)

Список ТНК та ринків

ТНК	Ринок
Apple Inc.	Південно-Східна Азія
Toyota Motor Corporation	Індія
Nestlé	Країни Африки на південь від Сахари
Unilever	Латинська Америка
Samsung Electronics	Близький Схід
Siemens	Центральна та Східна Європа
Coca-Cola Company	Південна Америка
Amazon	Центральна Азія
Microsoft	Скандинавські країни
Volkswagen Group	Країни Перської затоки

Завдання:

- описати фактори світового господарства, які впливають на це рішення;
- оцінити ризики глобального та локального характеру;
- запропонувати обґрунтовану стратегію виходу.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Здобувачі вищої освіти самостійно розподіляють теми, досліджують їх ключові характеристики, здійснюють аналіз основної проблеми за темою, результатом має бути коротка аналітична доповідь (4-6 хвилин) та презентація (до 12 слайдів).

Теми доповідей

1. Європейська інтеграція українського бізнесу
2. Українські міжнародні компанії та їх місце у світовому господарстві

3. Інновації як фактор розвитку світового господарства
4. Глобалізація та національна економіка (на прикладі країни)
5. Діяльність ТНК у Україні (на прикладі)
6. Аналіз проблемних аспектів процесів глобалізації
7. Стратегії виходу бізнесу на міжнародні та регіональні ринки
8. Аналіз впливу військових конфліктів на світове господарство

Ключові вимоги:

- Таймінг доповіді: 4-6 хвилин.
- Наявність змістовної, структурованої інформації з використанням актуальних статистичних даних, прикладів (з наведенням відповідних посилань).
- Наявність презентації (до 12 слайдів) (виносити ключові тези з доповіді).
- Надісланий під час або після заняття текстовий документ (2-3 ст)
- Обговорення доповіді під час заняття
- Можливість роботи у групах до 2 осіб.

Презентацію доповіді здобувачі здійснюють на одному зі практичних занять за темою.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. *Яка ключова ознака відрізняє світове господарство від світового ринку?*
 - a. наявність міжнародної торгівлі
 - b. участь національних держав
 - c. міжнародний рух факторів виробництва
 - d. регулювання валютних курсів

2. *Глобальний поділ праці в межах світового господарства означає:*
 - a. конкуренцію всіх країн за однакові ресурси
 - b. повну самодостатність економік
 - c. спеціалізацію країн на певних видах виробництва

d. домінування транснаціональних корпорацій

3. *Який напрям розвитку світового господарства найбільше сприяє формуванню єдиної фінансової системи?*

- a. геоекономічні зрушення
- b. глобалізація економіки
- c. постіндустріалізація
- d. екологічна трансформація

4. *Зростання ролі сфери послуг є характерною рисою:*

- a. індустріальної економіки
- b. аграрної економіки
- c. постіндустріальної структури світового господарства
- d. командно-адміністративної системи

5. *Який наслідок має піднесення країн, що розвиваються, для світового господарства?*

- a. зниження глобальної конкуренції
- b. консервація структури світового виробництва
- c. зміна глобального балансу економічної сили
- d. зменшення міжнародної торгівлі

6. *Екологічна трансформація світового господарства передбачає:*

- a. орієнтацію на сталий розвиток
- b. скорочення виробництва
- c. відмову від економічного зростання
- d. посилення протекціонізму

7. *Який фактор найбільш дестабілізує світове господарство в умовах війни?*

- a. розвиток технологій
- b. масова міграція та рух капіталу
- c. зростання інновацій
- d. розширення інтеграційних об'єднань

8. Який з наведених наслідків належить до негативних ефектів глобалізації?

- a. поглиблення міжнародного поділу праці
- b. зростання продуктивності
- c. зниження цін
- d. нерівномірний розподіл вигод між країнами

ЛІТЕРАТУРА:

1. Міжнародна економіка: підручник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю «Економіка» / В. Г. Герасимчук, С. В. Войтко, Б. С. Серебренніков, Т. В. Сакалош ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,36 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2024. – 533 с.
2. Національна економіка : підручник для здобувачів ступеня бакалавра / С. О. Тульчинська, О. О. Кожемяченко, Н. Л. Кузьмінська, М. В. Шашина. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 359 с. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/67190>
3. World Bank country classifications by income level for 2024-2025 URL: <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/world-bank-country-classifications-by-income-level-for-2024-2025>
4. Гелеверя, Є. М., Сергієнко, Ю. І. Вплив глобалізаційних процесів на національну економіку України. *Бізнес Інформ*, 2022. №(1), С.33-38.
5. Швейцарський економічний інститут КОФ. Індекс глобалізації КОФ URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

Навчальне видання

Ковальчук Альона Миколаївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ:

ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник