

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	Другий (магістерський)
ФАКУЛЬТЕТ	Економічний

Стратегічний аналіз. Робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» / Розробник Ю. С. Гринчук. Біла Церква: БНАУ, 2024.

Розробник: Гринчук Ю. С., д-р екон. наук, професор.

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри менеджменту (Протокол № 10 від 03.07.2024 р.)

Завідувач кафедри менеджменту,
д-р екон. наук, професор



Ю. С. Гринчук

Гарант ОП «Менеджмент»,
д-р екон. наук, професор



Ю. С. Гринчук

Схвалено групою зі змісту та якості освіти економічного факультету (Протокол № 8 від 09.07.2024 р.)

Голова групи зі змісту та якості освіти економічного факультету
д-р екон. наук, професор



І. М. Паска

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	5
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»	6
5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ	7
6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
6.1. Лекції	8
6.2. Практичні заняття	12
6.3. Самостійна робота	14
6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань	18
7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ	19
8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	19
9. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ	20
10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	20
11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ	22
12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	22

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з навчальним планом на 2024–2025 навчальний рік, на вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» для денної форми навчання виділено всього 150 академічних годин (5 кредитів ECTS), у т.ч. аудиторних – 64 години (лекції – 32, практичні заняття – 32), самостійна робота студентів – 86 години.

Опис навчальної дисципліни за показниками та формами навчання наведено в таблиці:

Найменування показників	Шифр та найменування галузі знань, спеціальності, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5	Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»	<i>Обов'язкова</i>	
Змістових модулів – 2	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	<i>Рік підготовки:</i>	
Індивідуальне науково-дослідне завдання – написання та захист есе за ситуаційною вправою		1-й	1-й
Загальна кількість академічних годин – 150		<i>Семестр</i>	
		2-й	2-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 6		<i>Лекції</i>	
	32 год.	6 год.	
	<i>Практичні</i>		
	32 год.	6 год.	
	Другий (магістерський) рівень вищої освіти	<i>Самостійна робота</i>	
		86 год.	138 год.
		Підсумковий контроль: іспит	

Метою вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» є набуття здобувачем вищої освіти знань, умінь і навичок щодо з'ясування сутності й особливостей стратегічного аналізу в підприємствах та організаціях; визначення теоретичних та методологічних аспектів стратегічного аналізу; ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом використання стратегічного аналізу; формування навичок практичного застосування прийомів і методів проведення аналітичних досліджень для визначення стратегій, розробки стратегічних планів, проєктів і програм з метою забезпечення ефективного функціонування підприємств та організацій у динамічному ринковому середовищі; обґрунтування теоретичних, методологічних підходів та інструментів, здійснення комплексної оцінки та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення рівня сталого розвитку аграрних підприємств.

2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Обов'язкова навчальна дисципліна «Стратегічний аналіз» базується на знаннях таких дисциплін як «Економічна теорія», «Мікроекономіка та макроекономіка», «Теорія організації», «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка підприємства», «Операційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Аналіз господарської діяльності», «Програмне забезпечення та інформаційні системи в менеджменті», «Методологія й організація наукових досліджень», «Менеджмент організацій», які вивчались здобувачами на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях вищої освіти.

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» має забезпечити набуття здобувачами вищої освіти наступних загальних та спеціальних компетентностей:

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Результати навчання відповідно до ОП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти	Результати навчання з дисципліни «Стратегічний аналіз»
ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.	РН 1.1. Знання місця і ролі стратегічного аналізу у системі управління організацією. РН 1.2. Знання основ методології стратегічного аналізу. РН 1.3. Знання методики проведення SWOT-аналізу. РН 1.4. Знання бенчмаркінгу і методів групування об'єктів стратегічного аналізу відповідно до ключових пріоритетів розвитку організації. РН 1.5. Уміння застосовувати аналітичні інструменти, передбачати майбутнє бізнесу, вибирати правильний стратегічний план його розвитку.
ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та	РН 2.1. Вміти ідентифікувати та аналізувати зовнішні можливості та загрози, сильні і слабкі сторони організації. РН 2.2 Знати методику прогнозування банкрутства у

обґрунтовувати методи їх вирішення.	стратегічному аналізі. РН 2.3 Знати системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу.
ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.	РН 5.1 Вміти визначати цілі організації та приймати рішення щодо шляхів їх досягнення. РН 5.2 Знати принципи планування та практичного застосування сучасних підходів та методів планування діяльності організації.
ПРН 14. Вміти обґрунтовувати, приймати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень щодо сталого розвитку агросфери.	РН 14.1. Уміння приймати стратегічні рішення щодо сталого розвитку агросфери в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»

Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація

- Тема 1.1. Стратегія і бізнес.
- Тема 1.2. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством.
- Тема 1.3. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу.
- Тема 1.4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі.
- Тема 1.5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз).
- Тема 1.6. Методи групування у стратегічному аналізі.

Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень

- Тема 2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ: SWOT-аналіз.
- Тема 2.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.
- Тема 2.3. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу.
- Тема 2.4. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств.
- Тема 2.5. Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб.
- Тема 2.6. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів.
- Тема 2.7. Цифровізація та інформація як складові стратегії підприємства.

5. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		лк	пр	ср		лк	пр	ср
<i>Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація</i>								
Тема 1.1. Стратегія і бізнес	10	2	2	6	12	1	-	11
Тема 1.2. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством	10	2	2	6	12	1	-	11
Тема 1.3. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу	14	4	4	6	12	1	-	11
Тема 1.4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі	10	2	2	6	12	1	-	11
Тема 1.5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)	10	2	2	6	12	-	1	11
Тема 1.6. Методи групування у стратегічному аналізі	10	2	2	6	12	-	1	11
<i>Разом за змістовий модуль 1</i>	<i>64</i>	<i>14</i>	<i>14</i>	<i>36</i>	<i>72</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>66</i>
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень</i>								
Тема 2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	15	4	4	7	11	1	-	10
Тема 2.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств	11	2	2	7	11	-	1	10
Тема 2.3. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу	11	2	2	7	11	-	1	10
Тема 2.4. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств	16	4	4	8	11	-	1	10
Тема 2.5. Стратегічний аналіз фінансових результатів і потреб	11	2	2	7	11	1	-	10
Тема 2.6. Стратегічний аналіз інвестиційних проектів	11	2	2	7	12	-	1	11
Тема 2.7. Цифровізація та інформація як складові стратегії підприємства	11	2	2	7	11	-	-	11
<i>Разом за змістовий модуль 2</i>	<i>86</i>	<i>18</i>	<i>18</i>	<i>50</i>	<i>78</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>72</i>
Усього годин	150	32	32	86	150	6	6	138

Примітка: лк – лекції, пр – практичні заняття, ср – самостійна робота студентів.

6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

6.1. Лекції

Тема і зміст лекції	К-ть годин
Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація	
<p>1.1. Стратегія і бізнес</p> <p>Опис навчальної дисципліни: цілей, змісту, очікуваних результатів навчання, порядку та критеріїв оцінювання. Принципи академічної доброчесності.</p> <p>Стратегія: зміст, мета, еволюція. Порівняння різних підходів до визначення стратегії. Реальна стратегія підприємства як поєднання двох частин – запланованої і випадкової.</p> <p>Класифікація стратегій. Корпоративна, ділова, функціональна і операційна стратегії. Взаємозв'язок між різними функціональними стратегіями – маркетинговою, виробничою, фінансовою, організаційною і соціальною. Стратегії підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу: зростання, утримання, скорочення. Стратегії підприємств з різною конкурентною позицією: лідера, претендента, послідовника і новачка. Поділ стратегій за способом досягнення конкурентних переваг: мінімальних витрат, диференціації і зосередження. Стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації.</p> <p>Стратегічний план діяльності підприємства, його призначення і особливості складання. Планування «від досягнутого»; оптимізаційний та адаптаційний підходи до стратегічного планування.</p> <p>Екологічні стратегії підприємства, їх класифікація, фактори, що впливають на вибір екологічної стратегії.</p>	2
<p>1.2. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством</p> <p>Суть концепції стратегічного управління. Етапи розвитку систем управління. Структура стратегічного управління. Аналіз середовища, визначення місії підприємства і його стратегічних цілей, вибір і виконання стратегії, оцінка і контроль виконання.</p> <p>Стратегічний аналіз, його мета, предмет і об'єкти. Стратегічні господарські підрозділи (СГП) і стратегічні зони господарювання (СЗГ). Основні завдання стратегічного аналізу. Процес і етапи стратегічного аналізу. Системна модель як результат проведення стратегічного аналізу. Характеристика двох складових частин стратегічного аналізу – аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.</p> <p>Методологія стратегічного аналізу. Загальнонаукові і власні (прикладні) методичні прийоми аналізу. Інструктивно-описові, прогностичні та розрахунково-аналітичні методи і моделі.</p> <p>Стратегічний аналіз в умовах невизначеності. Чотири рівні невизначеності та особливості аналізу для кожного з них.</p>	2

<p>1.3. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу</p> <p>Поняття стратегічного вимірювання. Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності підприємства. Місце стратегічного вимірювання у системі стратегічного управління. Стратегічне вимірювання у розширеній системі "підприємство - зовнішнє середовище".</p> <p>Прийняття стратегічних управлінських рішень у реальному масштабі часу (РМЧ). Чотири типи систем стратегічного вимірювання у РМЧ.</p> <p>Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). Типова структура BSC та модифікації моделі. Призначення і характер показників, що включаються до BSC. Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC.</p> <p>Впровадження BSC на конкретному підприємстві. Модель стратегічних зв'язків. Методика оцінки результативності бізнесу за моделлю BSC.</p> <p>Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC). Зміст теорії зацікавлених сторін та її зв'язок з ASC. Основні групи зацікавлених сторін і модель ASC. Внески, стимули і ключові показники ASC. Методика стратегічного вимірювання за моделлю ASC.</p> <p>Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM). Порівняння функцій BSC і BEM.</p> <p>Піраміда результативності МакНейра. Стратегічне вимірювання на різних організаційних рівнях підприємства.</p>	4
<p>1.4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі</p> <p>Якісні (експертні) і кількісні (статистичні) методи прогнозування. Індивідуальні експертні оцінки: метод написання сценаріїв. Правила колективного експертного дослідження. Основні прийоми прогнозування зовнішнього середовища. Метод Дельфі.</p> <p>Прогнозування з допомогою аналізу часових рядів: рухоме середнє, експоненційне згладжування. Регресійний аналіз. Економетричне моделювання. Спеціальні застереження щодо врахування взаємозв'язків в процесі прогнозування параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.</p> <p>Методи прогнозування банкрутства підприємств: Z-рахунок Альтмана, коефіцієнт Таффлера, A-рахунок Арженті, модель R Іркутської державної економічної академії.</p>	2
<p>1.5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)</p> <p>Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу. Бенчмаркінговий проєкт. Завдання бенчмаркінгу і застереження щодо його проведення.</p> <p>Процес бенчмаркінгу та його етапи: планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення. Функції і завдання робочої групи бенчмаркінгу. Фактори успіху та</p>	2

<p>індикатори досягнення поставлених цілей. Види партнерів по бенчмаркінгу, їхні переваги і недоліки. Кількісні оцінки і рейтингування в процесі бенчмаркінгу. Профіль бенчмаркінгу. Принципи удосконалення діяльності підприємства – результат реалізації бенчмаркінгового проєкту.</p> <p>Особливості проведення стратегічного бенчмаркінгу. Показники, які вивчаються під час проведення стратегічного бенчмаркінгу.</p>	
<p>1.6. Методи групування у стратегічному аналізі</p> <p>Групування факторів конкурентоздатності підприємства. Матриця "Важливість / Результативність": модель для розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоздатності. Послідовність проведення аналізу з допомогою матриці "Важливість / Результативність". Побудова шкали важливості показників.</p> <p>Методика дискримінантного аналізу. Поділ сукупності об'єктів на групи з допомогою дискримінантної функції.</p> <p>Методика кластерного аналізу. Поняття подібності об'єктів. Метод дендритів. Кластеризація сукупності об'єктів стратегічного аналізу.</p>	2
<p>Разом за змістовий модуль 1</p>	14
<p><i>Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень</i></p>	
<p>2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища</p> <p>Характеристика SWOT-аналізу, його переваги і недоліки. Роль SWOT-аналізу в процесі розробки корпоративної стратегії. Стратегії адаптації до середовища і стратегії формування середовища. Визначення зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Матриця SWOT-аналізу і рекомендовані стратегії для підприємств з різним співвідношенням можливостей і загроз, сильних і слабких сторін.</p> <p>Ідентифікація зовнішніх можливостей і загроз. Методика аналізу факторів, що впливають на підприємство із зовні. Аналіз рівня нестабільності (тест І. Ансоффа). Визначення інтенсивності конкуренції.</p> <p>Перелік факторів, що характеризують конкурентну силу підприємства. Звичайна і абсолютна конкурентна сила. Методика порівняння підприємства з конкурентами за рівнем звичайної і абсолютної конкурентної сили.</p>	4
<p>2.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств</p> <p>Матричні методи стратегічного аналізу. Концепція Бостонської консалтингової групи – модель BCG "Зростання галузі / Частка ринку". Передумови та основні ідеї моделі BCG. Структура моделі BCG. Рекомендовані стратегії для підприємств з різними темпами зростання і величиною ринку. Переваги і недоліки моделі BCG.</p> <p>Модель GE/McKinsey – матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій. Передумови та принципи розробки моделі.</p>	2

<p>Структура моделі та опис позицій секторів бізнесу, які розрізняються за показниками привабливості ринку і відносної конкурентної переваги. Рекомендовані стратегії для різних позицій моделі GE/McKinsey. Переваги і недоліки моделі GE/McKinsey, її модифікації і різновиди.</p> <p>Модель Shell/DPM – матриця спрямованої політики. Припущення, покладені в основу моделі Shell/DPM. Структура і призначення моделі. Рекомендовані стратегії. Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу і привабливості галузі, що використовуються у моделі Shell/DPM. Напрями розвитку підприємства відповідно до концепції Shell/DPM.</p>	
<p>2.3. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу</p> <p>Концепція життєвого циклу галузі. Базова концепція моделі ADL/LC. «Звичайний» і «специфічний» вибір. Вибір уточненої стратегії – перевага моделі ADL. Характеристика стадій життєвого циклу і різних позицій секторів бізнесу на матриці ADL. Показники, що використовуються в моделі ADL, і рекомендовані стратегії.</p> <p>Показник внутрішнього перерозподілу. Категорії перерозподілу коштів всередині компанії. RONA-граф. Ознаки збалансованості господарського портфеля компанії. Переваги і недоліки концепції ADL і матриці аналізу життєвого циклу галузі.</p>	2
<p>2.4. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств</p> <p>Сутність та основні тенденції сталого розвитку аграрних підприємств. Складові сталого розвитку аграрних підприємств: економічна, екологічна та соціальна. Підтримка певного рівня доходності, збереження природи та її здатності до самовідновлення, забезпечення певного рівня життя населення.</p> <p>Аналіз вартості валової продукції сільського господарства та валового регіонального продукту, зростання рівня економічного розвитку. Інвестиційний клімат в аграрному секторі економіки. Залучення інвестицій. Роль та місце екологічної складової в системі чинників, які впливають на стійкий розвиток. Соціальний клімат в аграрних підприємствах, соціальна інфраструктура, соціальні гарантії.</p> <p>SWOT-аналіз сталого розвитку сільського господарства, пріоритетні напрями розвитку аграрних підприємств, конкурентна позиція на ринку. Ефективне використання виробничо-ресурсного потенціалу, стратегічна програма та чіткі довгострокові цілі розвитку, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.</p>	4
<p>2.5. Стратегічний аналіз фінансових результатів і потреб</p> <p>Проектовані фінансові звіти як інструмент визначення фінансових потреб. Додатково необхідні фонди – ДНФ. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів. Суть методу процента від продажу.</p> <p>Методика складання і аналізу проєктованого звіту про фінансові результати. Класифікація статей проєктованого звіту про фінансові</p>	2

<p>результати на автоматично утворені та регульовані. Застосування методу лінійної регресії для прогнозування показників звіту про фінансові результати. Доповнення до нерозподілених прибутків – кінцевий результат аналізу.</p> <p>Методика складання і аналізу проектного балансу. Правила підготовки проектного балансу. Класифікація статей проектного балансу на автоматично утворені та регульовані. Методика уточнення статей проектного балансу. Вартість капіталу як критерій вибору додаткових джерел фінансування.</p>	
<p>2.6. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів</p> <p>Концепція вартості грошей у часі. Приведена (поточна) вартість. Ставка дисконтування. Чиста приведена (поточна) вартість як фінансовий критерій визначення оптимального проєкту. Порівняння альтернативних інвестиційних проєктів з різною ставкою дисконтування. Майбутня вартість. Різні способи нарахування складних відсотків.</p> <p>Оцінка інвестиційних проєктів з допомогою економічної доданої вартості (EVA). Методика розрахунку EVA. Взаємозв'язок EVA з концепціями BSC і NPV. Внесення поправок у показники фінансової звітності для розрахунку EVA. Прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій на основі EVA.</p> <p>Відмінність підходів фінансового і стратегічного аналізу до оцінки інвестиційних проєктів. Імовірнісний підхід до оцінки довгострокових проєктів. Ланцюги Маркова і матриця переходу системи. Аналіз імовірності успішної реалізації інвестиційного проєкту з допомогою перехідних ймовірностей системи.</p>	2
<p>2.7. Цифровізація та інформація як складові стратегії підприємства</p> <p>Інноваційна динамічна економіка. Впровадження інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в економічну діяльність. Ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Соціально-економічна трансформація. Новизна та складність цифровізації стратегічного рівня управління. Цифрові комунікаційні інструменти, платформи і можливості.</p>	2
<p>Разом за змістовий модуль 2</p>	18
<p>Всього</p>	32

6.2. Практичні заняття

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація		
1.1.	Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.	2

	Різновиди стратегій та їх характеристика. Стратегічний план діяльності підприємства.	
1.2.	Концепція стратегічного управління. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу. Методологія стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.	2
1.3.	Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC). Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.	4
1.4.	Якісні (експертні) методи прогнозування. Кількісні (статистичні) методи прогнозування. Методи прогнозування банкрутства підприємства.	2
1.5.	Зміст, види та генерації бенчмаркінгу. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту. Стратегічний бенчмаркінг.	2
1.6.	Групування факторів конкурентоздатності підприємства. Дискримінантний аналіз. Кластерний аналіз.	2
Разом за змістовий модуль 1		14
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень</i>		
2.1.	Характеристика методики SWOT-аналізу. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.	4
2.2.	Матриця «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG). Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey). Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).	2
2.3.	Загальна характеристика моделі ADL/LC. Методика аналізу життєвого циклу з допомогою RONA-графів.	2
2.4.	Характеристика моделей розвитку аграрних підприємств. Оцінка рівня ефективності господарської діяльності підприємства. Розроблення та реалізація стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Ідентифікація та аналіз основних видів екологічних ризиків сільськогосподарських підприємств (природно-екологічного, катастроф, техногенного, еколого-нормативного, соціально-екологічного, еколого-політичного, еколого-демографічного, еколого-економічного).	4
2.5.	Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.	2

	Аналіз статей проєктованого балансу.	
2.6.	Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді. Оцінка інвестиційних проєктів з допомогою показника економічної доданої вартості (EVA). Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства.	2
2.7.	Координація цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів. Адаптація до цифрових змін і технологій. Особливості формування цифрової стратегії вітчизняних підприємств.	2
Разом за змістовий модуль 2		18
Всього		32

6.3. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація		
1.1.	Що означає термін «стратегія»? Які визначення стратегії в контексті економіки і управління можна навести? Що таке корпоративна, ділова, функціональна і операційна стратегії? Що таке функціональні стратегії підприємства і який зв'язок існує між ними? Які стратегії можна виділити залежно від життєвого циклу бізнесу? Яких стратегій мають дотримуватися підприємства, що мають різні конкурентні позиції на ринку? У чому полягають стратегії мінімальних витрат, диференціації і зосередження? З допомогою якої моделі вони ідентифікуються? Які переваги і недоліки мають стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації? Яка мета і особливості складання стратегічного плану діяльності підприємства? Які ви знаєте підходи до формування стратегічного плану? Охарактеризуйте очікувані події, які виділяються при складанні стратегічного плану.	6
1.2.	Що таке стратегічне управління? Які етапи розвитку стратегічного управління ви знаєте? Опишіть структуру і процеси стратегічного управління. Що таке стратегічний аналіз? Яка його мета, предмет, об'єкти? Назвіть і охарактеризуйте етапи стратегічного аналізу. З яких частин складається стратегічний аналіз?	6

1.3.	<p>Що таке системи стратегічного вимірювання? Які парадигми? Яке місце посідає стратегічне вимірювання результативності бізнесу у системі стратегічного управління? Дайте характеристику різновидів системи РМЧ-вимірювання. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які ідеї були покладені в її основу? Чим відрізняється збалансована система показників Майзела від класичної моделі Каплана і Нортон? Яка сфера застосування BSC? Чи може ця концепція застосовуватися підприємствами середнього і малого бізнесу? Що таке модель стратегічних зв'язків? У чому полягають особливості теорії зацікавлених сторін? Назвіть основні групи зацікавлених сторін. Охарактеризуйте систему показників відповідальності (ASC). Яким чином кількісно оцінюються внески і стимули зацікавлених сторін у моделі ASC? Розкрийте зміст моделі ділової переваги (BEM). Що таке піраміда результативності? Які особливості цієї моделі ви можете назвати?</p>	6
1.4.	<p>Перерахуйте і дайте характеристику якісним методам прогнозування. Які кількісні методи прогнозування Ви можете назвати? Як потрібно проводити аналіз часових рядів? Охарактеризуйте методи рухомого та експоненційного згладжування. У чому полягає зміст регресійного аналізу? Як з допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?</p>	6
1.5.	<p>Що таке бенчмаркінг? Яким повинен бути бенчмаркінг і яким він не повинен бути? Яка різниця між операційним і стратегічним бенчмаркінгом? Назвіть п'ять генерацій бенчмаркінгу і охарактеризуйте кожен з них. Що таке бенчмаркінговий проєкт і які його етапи ви можете назвати? Які дії повинна здійснити робоча група бенчмаркінгу на етапі планування? Що потрібно зробити в процесі бенчмаркінгу на етапі дослідження? Які існують види партнерів по бенчмаркінгу і як вони характеризуються? Як проводиться аналіз зібраних даних і будується профіль бенчмаркінгу підприємства? У чому полягає зміст етапів адаптації і вдосконалення бенчмаркінгового проєкту?</p>	6

	Як проводиться стратегічний бенчмаркінг? У чому полягають особливості вибору показників та їх інтерпретації в процесі здійснення стратегічного бенчмаркінгу?	
1.6.	<p>Що таке фактори конкурентоздатності? З якою метою проводиться групування цих факторів?</p> <p>Дайте характеристику матриці «Важливість / Результативність».</p> <p>Як визначається шкала вимірювання факторів конкурентоздатності за ознаками важливості та результативності?</p> <p>Які групи факторів виділяються у модифікованій матриці «Важливість / Результативність»?</p> <p>У чому полягає призначення дискримінантного аналізу?</p> <p>Охарактеризуйте основні кроки методики дискримінантного аналізу.</p> <p>Опишіть ключові поняття і зміст кластерного аналізу.</p> <p>Що таке матриця відстаней і метод дендритів? Яким чином виділяються окремі групи з допомогою кластерного аналізу?</p>	6
Разом за змістовий модуль 1		36
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень</i>		
2.1.	<p>Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги і недоліки цього методу.</p> <p>Що таке сильні і слабкі сторони, можливості і загрози? Як вони визначаються?</p> <p>Які стратегії рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?</p>	7
2.2.	<p>Які головні припущення покладено в основу концепції BCG?</p> <p>Що таке матриця BCG і як характеризуються її квадранти?</p> <p>Які стратегії пропонуються в моделі BCG для різних секторів бізнесу?</p> <p>Які інвестиційні пріоритети рекомендуються для «зірок», «важких дітей», «дійних корів» та «собак» в моделі BCG?</p> <p>Які недоліки і обмеження моделі BCG ви можете назвати?</p> <p>Що являє собою модель GE/McKinsey? Яка її головна мета?</p> <p>За якими правилами будується матриця GE/McKinsey і як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?</p> <p>Які фактори аналізуються для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості у моделі GE/McKinsey?</p> <p>Які стратегії рекомендуються Нейлором і Деєм для різних позицій бізнесу?</p> <p>Які недоліки має модель GE/McKinsey? Чим вона відрізняється від моделі BCG (назвіть як позитивні так і негативні відмінності)?</p>	7

	<p>Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії.</p> <p>Які напрями розвитку підприємства вважаються оптимальними з погляду моделі Shell/DPM?</p> <p>Які позитивні і негативні сторони моделі Shell/DPM ви можете назвати? У чому її відмінність від моделей BCG і GE/McKinsey?</p>	
2.3.	<p>Що являє собою модель ADL?</p> <p>Які стадії розвитку галузі можна виділити? Дайте характеристику кожної з них.</p> <p>Які конкурентні позиції може посідати підприємство відповідно до концепції ADL?</p> <p>Які стратегії рекомендує ADL для різних співвідношень конкурентної позиції бізнесу і стадії життєвого циклу, на якій він перебуває?</p> <p>Які показники використовуються у моделі ADL для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?</p> <p>Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві і які категорії перерозподілу ви знаєте?</p> <p>Яким чином використовуються RONA-графи для стратегічного аналізу збалансованості грошових потоків господарського портфеля компанії?</p>	7
2.4.	<p>Теоретичні основи стратегії сталого розвитку підприємства. Глобальні проблеми людства. Принципи забезпечення стійкого розвитку соціально-економічних систем. Економічний механізм раціонального природокористування. Міжнародний досвід і міжнародне співробітництво. Економічні методи управління, регулювання раціонального використання природних ресурсів.</p>	8
2.5.	<p>Що таке проєктовані фінансові звіти? Які підходи до підготовки проєктованих фінансових звітів ви знаєте?</p> <p>Як визначається величина додатково необхідних фондів – ДНФ?</p> <p>Назвіть методи підготовки статей проєктованої фінансової звітності.</p> <p>Як класифікуються і прогножуються статті проєктованого звіту про фінансові результати з допомогою методу відсотка від продажу?</p> <p>Як визначаються статті проєктованого звіту про фінансові результати з допомогою методу лінійної регресії?</p> <p>Які припущення використовуються під час підготовки проєктованого балансу і як класифікуються його статті?</p>	7
2.6.	<p>Охарактеризуйте методику підготовки проєктованого балансу з допомогою методу відсотка від продажу.</p>	7
2.7.	<p>Розкрийте сутність поняття «цифрова стратегія підприємства».</p> <p>Визначте місце «цифрової стратегії» у стратегічному управлінні підприємств.</p>	7

Разом за змістовий модуль 2	50
Всього годин	86

Примітка: У розрахунку годин на виконання самостійної роботи передбачено час на виконання індивідуальних завдань.

6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань

1. Стратегічний аналіз, його завдання та сфери застосування.
2. Використання аналітичних методів стратегічного аналізу в різних видах прогнозу.
3. Інформаційне забезпечення аналітичних оцінок відповідно до стратегії розвитку підприємства.
4. Стратегічний прогноз збуту продукції.
5. Стратегічний аналіз у системі ціноутворення.
6. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.
7. Методи стратегічної оцінки виробничої діяльності підприємства.
8. Методи прогнозування прибутку підприємства.
9. Аналіз стратегічної політики структури капіталу.
10. Аналіз структури капіталу і фінансового ризику.
11. Прогнозоване моделювання фінансових показників відповідно до стратегії розвитку підприємства.
12. Прогноз матеріальних витрат виробництва.
13. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств.
14. Грошовий потік підприємства, його прогноз.
15. Використання результатів аналізу фінансового стану підприємства для стратегічних оцінок.
16. Стратегія підприємства при інвестуванні в цінні папери.
17. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій.
18. Інвестиційна стратегія підприємства і ризик.
19. Прийоми моделювання під час визначення ризику і дохідності різних проєктів.
20. Наукове дослідження у стратегічному аналізі.
21. Бенчмаркінг як система посилення результативності діяльності підприємства.
22. Методика дискримінантного аналізу.
23. Методика кластерного аналізу.
24. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG).
25. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey).
26. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів.
27. Методологія розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств.
28. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку підприємств.

29. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах визначеності.
30. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
31. Управління підприємством під час війни (організація господарської діяльності).
32. Бізнес-ідеї у військовий час.
33. Тимчасове переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів.
34. Підтримка українських підприємців в умовах війни для збереження бізнесу та робочих місць.
35. Проєкт Keep Going для надання першої допомоги власникам малого бізнесу в Україні.
36. Сервіси для перевірки власника підприємства на зв'язок з росією та білоруссю.
37. Безробіття під час війни: нові правила для бізнесу та незайнятих.
38. Як бізнесу вести соцмережі у воєнний час: досвід українського ринку та рекомендації.
39. Нові можливості стратегічного управління підприємством під час війни.
40. Нові вимоги до бізнесу щодо екологічності під час війни.
41. Розвиток стратегічного управління на підприємстві в умовах цифровізації економіки.
42. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти.
43. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України.

7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Під час лекційного курсу застосовуються презентації у програмі Microsoft Office Power Point, роздатковий матеріал, дискусійне обговорення проблемних питань.

Під час практичних занять виконуються ситуаційні, розрахункові, тестові завдання; застосовуються різні методи навчання (обговорення в малих групах, мозковий штурм, ситуаційний аналіз, групова дискусія). Для аналізу використовуються нормативно-правові акти, реальна звітність установ та організацій, зразки документів.

8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Успішність студента оцінюється шляхом проведення поточного, модульного та підсумкового контролю.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться в усній та письмовій формі.

Поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення лекційних та практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- активність та результативність роботи студента протягом семестру щодо вивчення програмного матеріалу дисципліни;
- виконання завдань на практичних заняттях;
- виконання індивідуальних та самостійних завдань.

Модульний контроль рівня знань передбачає виявлення рівня опанування студентом матеріалу змістового модуля та вміння застосувати теоретичні знання для вирішення практичної ситуації.

Кількість отриманих балів з кожного виду навчальних робіт за різними формами поточного контролю виставляється студентам у журнал академічної групи та електронний журнал після кожного контрольного заходу.

Підсумковий контроль навчальної діяльності студентів здійснюється у формі іспиту.

9. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ

Оцінка за лекційне заняття виставляється за активність студента в дискусії, що показує володіння матеріалом, знання відповідної літератури. Оцінку на практичному занятті студент отримує за виконані розрахункові та ситуаційні завдання, командні проєкти, доповіді, презентації, есе, критичні огляди наукових публікацій, активність під час дискусій.

Під час модульного контролю засобом оцінювання є письмова контрольна робота. Контроль здійснюється за трьома складовими: лекційною (теоретичною), практичною (розрахункові завдання) та самостійною роботою.

Під час підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни є стандартизовані комп'ютерні тести.

10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Поточний контроль успішності здобувачів вищої освіти здійснюється за чотирирівневою шкалою – «2», «3», «4», «5».

Критерії оцінювання результатів навчання за чотирирівневою шкалою

Бали	Критерії оцінювання
«Відмінно»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано завдання. Водночас здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння аналізувати і оцінювати явища, факти і процеси, застосовувати наукові методи для аналізу конкретних ситуацій, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів, докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.

«Добре»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано 75 % завдань. Водночас здобувач вищої освіти виявляє навички аналізувати і оцінювати явища, факти і події, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів та докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Задовільно»	Отримують за роботу, в якій правильно виконано 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти не виявив вміння аналізувати і оцінювати явища, факти та недостатньо обґрунтував твердження та висновки, недостатньо певно орієнтується у навчальному матеріалі.
«Незадовільно»	Отримують за роботу, в якій виконано менш як 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти демонструє невміння аналізувати явища, факти, події, робити самостійні висновки та їх обґрунтувати, що свідчить про те, що студент не оволодів програмним матеріалом.

Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою. Вона обчислюється як сума балів з поточного та модульного контролю.

Сума балів з поточного контролю визначається як середнє арифметичне значення (САЗ) всіх отриманих студентом оцінок за такою формулою:

$$БПК = \frac{САЗ \times \max ПК}{5},$$

де *БПК* – бали з поточного контролю; *САЗ* – середнє арифметичне значення усіх отриманих студентом оцінок (з точністю до 0,01); *max ПК* – максимально можлива кількість балів з поточного контролю.

Відсутність студента на занятті у формулі приймається як «0».

Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти

За 100-бальною шкалою	За шкалою ECTS	За національною шкалою	
		іспит	залік
90–100	A	Відмінно	Зараховано
82–89	B	Добре	
75–81	C		
64–74	D	Задовільно	
60–63	E		
35–59	FX	Незадовільно (незараховано) з можливістю повторного складання	
1–34	F	Незадовільно (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням	

Розподіл балів, що присвоюються здобувачам вищої освіти за підсумкового контролю «іспит»

Види робіт	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Модульний контроль	ІНДЗ	Іспит	Загальний бал
Максимально можлива кількість балів	10	20	10	20	10	30	100

11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ

Наочні засоби:

1. Слайдові презентації у програмі Microsoft Office Power Point;
2. Законодавчо-нормативні акти.
3. Звітність організацій, зразки документації.
4. Методичні рекомендації до виконання практичних, індивідуальних завдань та самостійної роботи.

Технічні засоби:

1. ПК.
2. Мультимедійне обладнання.
3. Програмне забезпечення MS Windows, MS Office.
4. Система дистанційного навчання Moodle.

12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Базова література

1. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
2. Сич Є. М., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч. пос.; 2-ге вид. 2019. 304 с.
3. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. /За ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
4. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
5. Шубіна С. В., Мірошник О. Ю. Стратегічний аналіз. Практикум: навч. посібник. 2015. 218 с.
6. Стратегічний аналіз. Методичні рекомендації до проведення практичних занять та самостійної роботи студентів усіх форм навчання освітнього ступеня «магістр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» / укладачі Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор, О. І. Шемігон. Біла Церква: БНАУ, 2018. 85 с.

Додаткова література

7. Єфремова К.В., Шматков Д.І., Кохан В.П. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення: монографія / за заг. ред. К.В. Єфремової. Харків: НДІ НАПрН України. 2021. 180 с.
8. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політех. університету*. 2023. № 2(24). С. 15-23.

9. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1(24). С. 78-81.

10. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.

11. Рекова Н. Ю., Рагуліна Н. В. Еколого-економічний аналіз як елемент системи управління операційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

12. Сиротюк Г. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11, № 3-4. С. 87-95. URL: [file:///C:/Users/%D0%B4%D0%B4%D0%B4%D0%B4/Desktop/ae_2018_11_3-4_13%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%B4%D0%B4%D0%B4%D0%B4/Desktop/ae_2018_11_3-4_13%20(1).pdf)

13. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 240 с.

14. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, ХНУВС, КЛК. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

15. Шуст О. А., Гринчук Ю. С., Паска І. М., Ткаченко К. В. Інвестиційна привабливість в системі менеджменту та ділової репутації сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2021. №1. С. 125-139.

Адреси сайтів в INTERNET

16. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Державна служба статистики України.

17. <http://www.nbuv.gov.ua> – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.

18. <http://rep.btsau.edu.ua> – Репозитарій Білоцерківського НАУ.

19. <https://business.dii.gov.ua> – Підтримка бізнесу в умовах війни – Дія. Бізнес.

20. <https://biz.ligazakon.net> – Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів.

21. <https://www.epravda.com.ua> – Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються.