

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації з підготовки студента**  
**до практичних занять**  
**з дисципліни «Антикризове та вартісно-орієнтоване управління»**

Освітній ступінь: третій (освітнього-науковий) рівень вищої освіти  
Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

Укладач(і): д.е.н., доцент Саміра ПЛЕЦЬКА

Конспект лекцій розглянутий та схвалений  
на засіданні кафедри економіки повітряного  
транспорту

Протокол № 22 від «13» червня 2022 р.

Завідувач кафедри Олена АРЕФ'ЄВА

## Практичне заняття № 1.1

**1. Тема заняття: Криза і її роль в соціально-економічних процесах. Механізм розробки і реалізації стратегії антикризового управління**

**2. Мета проведення заняття: засвоєння сутності концепції управління знаннями: становлення та розвиток**

### **2.1. Після виконаної роботи студент повинен**

**знати:**

- поняття кризи в соціально-економічному розвитку;
- теорії криз та кризових процесів;
- прояви кризи на мікро і макрорівні;
- зовнішні і внутрішні чинники виникнення кризи в організації;
- антикризові механізми фінансової стабілізації;
- особливості розробки стратегій на авіаційних підприємствах;
- особливості формування і реалізації маркетингових стратегій антикризового управління;
- напрями антикризової виробничої стратегії;
- особливості розробки стратегії при гармонізації економічних процесів в економіці під впливом євроінтеграції;
- методи оцінки ефективності стратегічних і тактичних рішень антикризового управління на авіапідприємствах в процесів економічних перетворень під впливом євроінтеграції.

### **3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що поняття кризи (от греч. krisis – рішення, поворотний пункт, результат) застосовується до будь-якого різкого переходу, до всіх змін, порушення безперервності існуючої тенденції.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (підприємства), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Це несподівана і непередбачена ситуація, загрозна пріоритетним цілям розвитку, при обмеженому часі для прийняття рішень, різкий перелом в діяльності, наслідки (параметри) якого можна виміряти: скорочення обсягу продажів, падіння курсу акцій, соціальні конфлікти і т. д.

На основі положень теорії економічних циклів і криз виділено найтипівіші характеристики економічної кризи:

- циклічність: кожна криза проходить певні стадії розвитку, що активізуються впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, на мікрорівні циклічність набуває форми життєвого циклу підприємства, причому кожна наступна стадія життєвого циклу підприємства стає можливою тільки в результаті подолання кризових процесів;
- еволюційність, яка призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі нездатності розвиватися й адаптуватися до умов змінного

зовнішнього середовища; поліпшення становища підприємства – це також криза, і нерозуміння цього приводить до ейфорії, необґрунтованої упевненості, що зростання триватиме нескінченно;

- руйнівність, яка проявляється тим значніше, чим глибше і гостріше протікає кризовий процес, від його негативного впливу страждає, насамперед, економічна стійкість підприємства, аж до банкрутства;

- дискретність функціонування, яка означає, що криза викликана впливом як внутрішньофірмових, так і зовнішніх чинників, які істотним чином відбиваються на функціонуванні в певному відрізку часу охопленого кризою об'єкта;

- екстремальність у функціонуванні системи, загострення суперечностей, перехід від існуючого становища до іншого, істотно відмінного за основними параметрами під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;

- конструктивність криз проявляється в їх здатності виявляти комплекс взаємозалежних економічних, виробничих, організаційних і соціальних проблем, які перешкоджають або стримують досягнення економічної стійкості підприємства;

- дуалізм, який проявляється в стимулюванні як негативних, так і позитивних наслідків, які призводять до різкої зміни концепції розвитку підприємства;

- синергетичність, що дозволяє дати оцінку економічній кризі як процесу посилення хаосу і як імпульсу до самоорганізації в економічних системах..

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства та інше.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню внутрішніх і зовнішніх механізмів стабілізації, які дозволяють зняти загрозу банкрутства, позбавити підприємство від використання позикового капіталу і прискорити темпи економічного зростання.

Як правило, розрізняють три типи стратегій: корпоративні стратегії, які розглядають підприємство як цілісну соціально-економічну систему; бізнес-стратегії, що охоплюють окремі види підприємницької діяльності (бізнесу); функціональні стратегії, що відповідають кожному з найбільш важливих (пріоритетних) напрямів діяльності і, як правило, охоплюють окремі елементи організаційної системи.

Їх призначення полягає в забезпеченні з максимально можливою ефективністю вирішення завдань, визначених на корпоративному і бізнес-рівнях. Передбачається, що конкретна ситуація на підприємстві, яка формується сукупністю чинників, буде визначати цілі, завдання і зміст функціональних стратегій.

Маркетингова стратегія разом з тактичним вирішенням поточних завдань представляє цілісний єдиний процес управління ринком з боку підприємств - виробників товарів. Як короткострокові, так і довгострокові маркетингові програми вимагають розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах забезпечила б підприємству бажаний рівень ділової активності і ефективності діяльності. Стратегія маркетингу служить локомотивом інших складових стратегічного плану управління підприємством. Ця стратегія повинна бути націлена на підтримку і розвиток продажів, вдосконалення виробництва відповідно до запитів покупців, розвиток інтелектуального потенціалу співробітників організації, який проявляється в розширенні асортименту та якості вироблених товарів. Освоєння нових ринків, збільшення збуту повинні носити довгостроковий характер, узгоджується з життєвим циклом товарів і самого підприємства (підрозділів). Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії.

Реорганізацію виробничої діяльності переважніше проводити новій команді управління. Реорганізація підприємства включає наступні області: припинення операцій, які не вносять вклад в покриття постійних витрат підприємства; припинення випуску нерентабельної продукції або спроба перетворити її в рентабельну зниженням витрат; пошук джерела фінансування в особі венчурного капіталу, якщо підприємство має недофінансований високомаржинальний виріб, що користується попитом на ринку; аналіз орендних договорів.

#### **4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))**

##### **1. Метою антикризового управління на підприємстві є:**

- а) ліквідація підприємства;
- б) нейтралізація найбільш небезпечних загроз, які призводять до кризового стану;
- в) виявлення винуватих у кризі менеджерів чи працівників;
- г) дослідження криз.

##### **2. Об'єктом антикризового управління є:**

- а) кризові явища та навколишні умови;
- б) менеджери, які реалізують антикризові заходи;
- в) антикризові заходи;
- г) жодне з перерахованого.

##### **3. Укажіть, що з наведеного становить рівні антикризового управління:**

- а) макрорівень, тобто національна економіка загалом;
- б) мезорівень, тобто рівень галузей народного господарства;
- в) мікрорівень, тобто рівень окремих суб'єктів господарювання;
- г) усе перераховане.

#### **4. Фінансово-економічний підхід до управління кризою пов'язаний з:**

- а) характеристикою підприємства як мережі контрактів;
- б) характеристикою антикризового управління як системи фінансування підприємства;
- в) характеристикою економічних криз як таких, що не пов'язані з соціальними кризами;
- г) характеристикою криз як одночасно і економічних, і фінансових.

#### **5. Організаційно-структурний підхід до управління кризою пов'язаний з:**

- а) характеристикою антикризового управління як системи змін у внутрішній структурі підприємства;
- б) розглядом підприємства як об'єкта адміністративного впливу з боку держави;
- в) розглядом підприємства як управлінської структури, яка характеризується вертикальними і горизонтальними внутрішніми і зовнішніми зв'язками;
- г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

#### **5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу**

1. Розкрийте поняття кризи в соціально-економічному розвитку.
2. Розкрийте теорії криз та кризових процесів.
3. Які прояви кризи на мікро і макрорівні.
4. Визначте зовнішні і внутрішні чинники виникнення кризи в організації.
5. Охарактеризуйте антикризові механізми фінансової стабілізації.
6. Які особливості розробки стратегій на авіаційних підприємствах.
7. Визначте порядок і зміст етапів розробки антикризової стратегії на авіапідприємствах.
8. Які особливості формування і реалізації маркетингових стратегій антикризового управління.
9. Які напрями антикризової виробничої стратегії.
10. Які особливості розробки стратегії при гармонізації економічних процесів в економіці під впливом євроінтеграції.
11. Як здійснюється оцінка ефективності стратегічних і тактичних рішень антикризового управління на авіапідприємствах в процесів економічних перетворень під впливом євроінтеграції.

**Література:** [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13].

### **Практичне заняття № 1.2**

**1. Тема заняття: Антикризове регулювання та антикризового управління. Управління персоналом в кризовій ситуації**

**2. Мета проведення заняття:** закріплення теоретичних та методологічних основ антикризове регулювання та антикризового управління, управління персоналом в кризовій ситуації

### **2.1. Після виконаної роботи студент повинен**

**знати:**

- правове забезпечення антикризового регулювання та антикризового управління в Україні та за кордоном;
- особливості правового забезпечення антикризового регулювання управління в Україні у період післявоєнного стану;
- специфічні особливості країн щодо проведення злиття та поглинання;
- судові процедури банкрутства;
- міжнародний опит банкрутства і санації підприємств;
- особливості управління персоналом в умовах кризи;
- принципи управління персоналом(загальні, специфічні, приватні);
- основні функції антикризового менеджера;
- методи запобігання і вирішення конфліктів;
- роль організаційної культури в антикризовому управлінні в умовах євроінтеграції;
- проблеми управління персоналом в умовах розгортання кризових процесів на авіапідприємствах.

### **3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що у практиці виділяють наступні види банкрутства.

Реальне банкрутство підприємства, яке характеризується нездатністю підприємства відновити свою платоспроможність изза реальних втрат власного і позикового капіталу. Високий урівень втрат капіталу, наявність великого обсягу боргів не дозволяють такого підприємства нормально вести виробничо-господарську діяльність, внаслідок чого вона оголошується банкрутом юридично. В цьому випадку може проводитися конкурсне виробництво (ліквідація організації) або реорганізація юридичної особи виходячи з аналізу конкретного стану активів і пасивів підприємства.

Тимчасове, умовне банкрутство, що характеризується таким станом неплатоспроможності підприємства, яке викликане суттєвою простроченням її кредиторської заборгованості, а також великим розміром дебіторської заборгованості, затоварюванням готової продукції, в той же час сума активів організації перевершує обсяг її боргів. Такий вид банкрутства підприємства при антикризовому управлінні шляхом використання санації і ефективних заходів фінансового оздоровлення не призводить до ліквідації підприємства. В умовах проведення арбітражних процедур фінансового оздоровлення і зовнішнього управління з'являється реальна можливість відновити платоспроможність організації, переорієнтувати виробництво з урахуванням вимог ринку і забезпечити в подальшому її нормальне функціонування на ринку.

Умисне (умисне) банкрутство, яке характеризується навмисним створенням керівниками і власниками організації стану її неплатоспроможності,

нанесенням їй економічної шкоди (розкрадання коштів організації різними способами) в особистих інтересах та в інтересах інших осіб. Виявлені арбітражними керуючими факти навмисного банкрутства передаються в суд для притягнення винних до кримінального переслідування.

Фіктивне банкрутство - це неправдиве оголошення організацією про свою неплатоспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки платежів за своїми фінансовими зобов'язаннями або отримання знижки з боргів, або для передачі готової продукції, що не користується попитом на ринку, для погашення боргів. Винні в хибному оголошенні організації неплатоспроможною, в приховуванні активів для погашення кредиторської заборгованості переслідуються в кримінальному порядку за поданням арбітражних керуючих.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів стабілізації, які дозволяють зняти загрозу банкрутства, знизити частку використовуваного підприємством позикового капіталу і прискорити темпи економічного зростання.

Внутрішні механізми фінансової стабілізації - система методів стабілізації фінансового стану підприємства, які він використовує при загрозі банкрутства, з метою виходу з кризи без зовнішньої допомоги.

У світовій історії банкрутства можна виділити чотири порівняно відокремлених періоду відносин до боржників:

«Жорсткий» - від зародження економічних відносин ринку до XV в. цей період характеризується крайніми - до смертної кари - заходи покарання боржників;

«Обачний» настає з появою в середині XVI ст. законодавства про неспроможність, в якому останнім трактується як явище, супутнє комерційної діяльності; однак і тут заходи впливу до боржників ще досить суворі;

«Справедливий» - друга половина XVIII-початок XX ст., його особливість - прагнення до справедливого розподілу майна боржника між кредиторами і надання звільненому від боргів банкрута можливості відновлення підприємницької діяльності;

«Гуманний» - це сучасний період оцінок неспроможності і форм і методів роботи з банкрутами.

**У Німеччині** Конкурсний Статут, прийнятий в 1877 р на основі прусського закону, вважається першим нормативним документом з регулювання відносин між кредиторами і боржниками.

**У Великобританії** в 1914 р був прийнятий Закон про банкрутство, а в 1986 році його замінив Закон про неспроможність і банкрутство. З назви останнього закону видно, що в ньому чітко розмежовані категорії «банкрутство» і «неспроможність».

**У Франції** історія інституту банкрутства пов'язана з епохою Наполеона, коли в 1807 р були передбачені заходи кримінальної відповідальності до боржників. Істотні корективи в законодавство про банкрутство були внесені в 1838, 1898, 1935, 1955, 1967 рр.

**В Японії** після Другої світової війни був введений механізм жорсткого державного управління і регулювання підприємствами основних галузей з фондовим розподілом ресурсів. У 1947 р вступили в дію закони про ліквідацію надлишкової концентрації економічної могутності, про реорганізацію фірм і ін.

Тільки людина може мати мету і інтереси. Саме вони є основою розпізнавання і подолання криз. Людський фактор кризових ситуацій проявляється не тільки в відношенні людини до кризи, але і в управлінні кризою на різних етапах його прояви, виникнення і протікання.

Найбільш небезпечним негативним наслідком конфлікту є його затягування і нагнітання на підприємстві таких взаємин, які в поєднанні з іншими факторами (економічними, політичними та ін.) можуть привести до створення кризової ситуації.

Виявлення та усвідомлення конфліктних тенденцій, що складаються на підприємстві, вимагає від менеджера розуміння потенційних причин їх виникнення. Конфлікти можуть бути породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських взаємин або особистим своєрідністю членів колективу.

У теорії і практиці управління конфліктами в виробничих ситуаціях відомі дві стратегії: попередження конфліктів; вирішення конфліктів.

Стратегія попередження конфліктів має на меті створення таких виробничих умов і психологічної атмосфери в колективі, при якій можливості виникнення конфліктів зведені до мінімуму.

Стратегія вирішення конфліктів має на меті припинення протиборства сторін і пошук прийнятного рішення проблем.

Для всіх підприємств, великих і малих, виробничих і діючих у сфері послуг, управління людьми має першорядне значення. Без належним чином відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Це положення є основоположним в концепції антикризового управління.

Для підвищення ефективності управління необхідно з'ясувати, які категорії працівників відносяться до управлінського персоналу. З цього питання у дослідників, працівників кадрових служб єдності поглядів поки немає. Одні вважають, що до управлінського персоналу відносяться всі працівники апарату управління підприємством. Інші вважають, що в основу вирішення питання про віднесення того чи іншого працівника до персоналу управління повинен бути покладений функціональний принцип: саме зміст виконуваних працівником основних функцій управлінської праці.

Управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу підприємства, а також керівників і фахівців підрозділів, що включають визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостями підприємства; планування роботи з персоналом (залучення, відбір, підбір і вивільнення); розстановку і розподіл персоналу, його використання; дослідження і оцінку персоналу; ротацію персоналу, рух в системі управління, траєкторію кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти,



компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку та ін.), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру - демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

**4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))**

**1. Криза у сфері реалізації продукції, що тягне за собою розбалансування механізму збуту готової продукції, має назву:**

- а) криза збуту;
- б) криза постачання;
- в) фінансова криза;
- г) криза персоналу.

**2. Наслідками кризи збуту може бути:**

- а) зменшення обсягу виробництва;
- б) проблеми з логістикою товарів на підприємстві;
- в) зменшення прибутків;
- г) усе перелічене вище.

**3. Сукупність характеристик окремого товару чи послуги, що відрізняють їх від аналогічних товарів чи послуг, які виробляються конкурентами, за ступенем задоволення потреб покупця називають:**

- а) привабливістю товару чи послуги;
- б) актуальністю товару чи послуги;
- в) конкурентоспроможністю товару чи послуги;
- г) важливістю товару чи послуги.

**4. Не можна віднести до маркетингових тактичних заходів протидії кризі збуту:**

- а) зниження ціни на продукцію, яка не користується достатнім попитом серед покупців;
- б) запровадження програм лояльності зі знижками для постійних покупців;
- в) перегляд способів розповсюдження продукції;
- г) скорочення штату працівників.

**5. Порушення процесу своєчасного і рівномірного забезпечення виробництва товарів чи послуг на підприємстві необхідними для цього ресурсами називають:**

- а) кризою збуту;
- б) кризою персоналу;
- в) кризою постачання;
- г) кризою корпоративного управління.

## **5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу**

1. Розкрийте правове забезпечення антикризового регулювання та антикризового управління в Україні та за кордоном.
  2. Які особливості правового забезпечення антикризового регулювання управління в Україні у період післявоєнного стану.
  3. Які специфічні особливості країн щодо проведення злиття та поглинання.
  4. Прокоментуйте судові процедури банкрутства.
  5. Охарактеризуйте міжнародний опит банкрутства і санації підприємств.
  6. Які особливості управління персоналом в умовах кризи.
  6. Які принципи управління персоналом(загальні, специфічні, приватні).
  7. Які основні функції антикризового менеджера.
  8. Які методи запобігання і вирішення конфліктів.
  9. Яка роль організаційної культури в антикризовому управлінні в умовах євроінтеграції.
  10. Визначте актуальні проблеми управління персоналом в умовах розгортання кризових процесів на авіапідприємствах.
- Література:** [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13].

### **Практичне заняття № 1.3**

**1. Тема заняття : Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент**

**2. Мета проведення заняття:** визначення значення інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент.

#### **2.1. Після виконаної роботи студент повинен**

знати:

- сутність інноваційного потенціалу підприємства і його роль в антикризовому управлінні;
- сутність інновацій як механізму підвищення антикризової стійкості;
- методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах розгортання кризових процесів під впливом адаптаційних процесів післявоєнного стану економіки;
- методи оцінки ефективності антикризового управління. Критерії і показники успішного подолання кризи;
- зарубіжну практику антикризового управління;
- актуальні проблеми антикризового управління на авіапідприємствах.

#### **3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що ризик - це дія на удачу в надії на щасливий результат; це загроза повної або часткової втрати ресурсів або доходу в умовах невизначеності.

Система ризиків має складну внутрішню структуру, в якій виділяють такі складові.

1. Ризики, пов'язані з економічною автономністю, під якою розуміється можливість управління кожної з безлічі регульованих величин в складнобудованих системі впливів, в тому числі і автоматичних, окремо від усіх інших регульованих величин або від всіх задають впливів, крім одного, їй відповідного.

2. Ризики, пов'язані з виникненням криз або інших ускладнених перехідних періодів. В цьому випадку необхідно говорити про кризісозаціщенності або про те, щоб зміни підпорядковувалися гомеостатичним законам, а саме, підтримувалися деякі істотні для підприємства змінні на певному рівні і в вузьких межах.

3. Ризики, пов'язані з синергетичними процесами, або ризикозахищеність синергетичних ефектів (PCE). PCE особливо важлива для сучасної динамічно розвивається. Економічна ризикозахищеності - сукупність системно організованих управлінських впливів, що забезпечують автономність, кризісозаціщенність для господарюючих суб'єктів будь-якого розміру і роду діяльності.

Процес управління ризиками складається з етапів ідентифікації, вимірювання, контролю ризику.

Для оцінки ризику можуть використовуватися кількісні та якісні методи аналізу.

До якісних методів належать: *експертні* методи, які полягають в залученні фахівців для висловлювання суджень про проблему і подальшому зведенні результатів і пропозицій в систему; *історико-асоціативні* методи полягають в залученні історичних відомостей.

*Кількісні методи* аналізу ризику в найзагальнішому вигляді поділяються на статистичні та аналітичні.

*Статистичні методи* базуються на ряді фундаментальних понять.

Механізми, що входять в систему економічних механізмів управління ризиками: механізм управління фінансовим ризиком; механізм нейтралізації фінансових ризиків; механізм реструктуризації; механізми економічної відповідальності (штрафи за порушення вимог безпеки, плата за ризик); механізми стимулювання зниження ризику (в основному - податкові механізми); механізми перерозподілу ризику (в основному - механізми страхування і перестраховування); механізми централізованого управління ризиком (в тому числі - механізми пріоритетного розподілу бюджетних коштів екологічних та ін. фондів за схемою безоплатного фінансування або пільгового кредитування); механізми резервування; ринкові механізми регулювання ризику (в тому числі - вільна купівля і продаж економічними агентами квот на рівень ризику за договірними цінами).

Інноваційний потенціал підприємства визначається також величиною його ресурсів як матеріальних, так і інформаційних, і безпосередньо залежить від якості, професіоналізму та рішучості управлінських кадрів.

Інноваційна інфраструктура розподіляє ризик за такими напрямками: між учасниками венчура; по фазах інноваційного процесу; між інституційними інвесторами і державою; знижує ризик інвестування в даному регіоні.

В управлінні інвестиційним процесом необхідно спиратися на визначення наступних важливих моментів:

1) повинні бути чітко окреслені цілі інвестування (створення нових підприємств; технічне переозброєння і реконструкція діючих підприємств, модернізація обладнання і т.д.);

2) необхідно вибрати об'єкти інвестування відповідно до позначеними пріоритетами. Так, в сучасних умовах переважним напрямком використання бюджетних коштів є створення відносно невеликих проектів з високою швидкістю обороту капіталу і швидкою віддачею. В умовах кризи в інвестиційній сфері особливого значення набуває такий принцип фінансування, як отримання максимального ефекту при мінімумі витрат;

3) слід виявити реальні джерела інвестицій і з урахуванням певних можливостей створити законодавчу базу для здійснення і розвитку інвестицій, в тому числі іноземних.

Оснoву прийняття управлінських рішень з інвестицій становить порівняння обсягу інвестицій із щорічними надходженнями коштів, коли проект запрацює після пуску його в експлуатацію. Для того щоб зіставити розмір інвестицій і майбутні грошові надходження, потрібно врахувати різновременність припливів і відтоків грошових коштів в результаті здійснення інвестиційного проекту, з цією метою всі майбутні грошові потоки слід «привести» до моменту інвестування коштів.

### **Фактори і принципи ефективності антикризового управління**

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, слід виділити особливо в переліку чинників ефективності антикризового управління.

3. Методологія розробки ризикованих рішень.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.

5. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність,

6. Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство.

7. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління.

8. Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління та в розробці спеціальних програм антикризового розвитку.

9. Окремим пунктом слід виділити людський фактор. Певною мірою він відображає фактори корпоративності і

10. Значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій.

Передумовами розвитку контролінгу в системі антикризового управління є: нестабільність зовнішнього середовища функціонування промислового авіапідприємства, яка визначає його зовнішню та внутрішню політику; необхідність розвитку антикризового управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства, що забезпечує надійність його функціонування; істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

**4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))**

**1. Реінжинірінг - це:**

- а) це різке покращення результатів діяльності підприємства за рахунок реструктурування та оновлення підприємства;
- б) це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських процесів, щоб різко покращити результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;
- в) це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів, щоб різко, стрімко покращити результативні показники діяльності підприємства;
- г) це перепроєктування господарських процесів, щоб різко покращити результати його діяльності та отримати довгострокові конкурентні переваги.

**2. До якої моделі виходу з кризової ситуації відноситься швидке реагування і спроможність швидко скоротити втрати.**

- а) реактивне управління;
- б) активне управління;
- в) планове управління;
- г) антикризове управління.

**3. В яких умовах кризи керівництво підприємства звертається до стратегічних мір.**

- а) слабкі сигнали виникнення неблагополучних тенденцій в зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- б) можливості підтримання конкурентної переваги підприємством вичерпані;
- в) підприємство продовжує зазнавати збитків незважаючи на режим економії;
- г) підприємство діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**4. Реорганізація юридичної особи може здійснюватися в формі:**

- а) злиття;
- б) приєднання;
- в) єднання
- г) поділу;

**5. До основних етапів структурних перетворень відносяться:**

- а) реалізація нових структур;
- б) координація структурних параметрів;
- в) визначення цілей, концепції перетворень;
- г) аналіз причин кризи підприємства та оцінка можливостей реструктурування;

## **5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу**

1. Розкрийте сутність інноваційного потенціалу підприємства і його роль в антикризовому управлінні.
3. Розкрийте сутність інновацій як механізму підвищення антикризової стійкості.
4. Які методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах розгортання кризових процесів під впливом адаптаційних процесів післявоєнного стану економіки.
5. Оцінка ефективності антикризового управління. Критерії і показники успішного подолання кризи.
6. Надайте зарубіжну практику антикризового управління.
7. Які актуальні проблеми антикризового управління на авіапідприємствах.

**Література:** [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13].

### **Практичне заняття 1.4**

#### **1. Тема заняття: Вартість підприємства: сутність та складові**

**2. Мета проведення заняття:** дослідження сутності та складові вартості підприємства

##### **2.1. Після виконаної роботи студент повинен**

знати:

- сучасні підходи до здійснення управління;
- показники, які використовуються для оцінки ринкової вартості компанії;
- сутність підходу, заснованого на застосуванні до формування ринкової вартості майна компанії, методу дисконтованих грошових потоків.
- сутність підходу, заснованого на аналізі пентаграми структурної перебудови підприємства.
- сутність процесу формування ринкової вартості підприємства.
- умови, за яких виникає вартість: попит, корисність, дефіцитність і можливість передачі прав власності.
- принципи оцінки вартості підприємства.
- особливості оцінки вартості авіапідприємств в умовах економічних перетворень та розвитку євроінтеграційних процесів.

##### **3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що оцінка вартості бізнесу являє собою цілеспрямований упорядкований процес обчислення величини вартості об'єкта в грошовому вираженні з урахуванням впливають на неї факторів в конкретний момент часу в умовах конкретного ринку. **Суб'єкти оціночної діяльності** - фізичні та юридичні особи, органи державної влади та саморегулювні підприємства оцінювачів. **Об'єктами оціночної діяльності є:** окремі матеріальні об'єкти (речі); сукупність речей, що становлять майно особи, включаючи майно певного виду (рухоме або нерухоме, в тому числі підприємства); право власності та інші речові права на майно або окремі речі зі складу майна; впадчі вимоги, зобов'язання (борги); робота, послуга, інформація; інші об'єкти цивільних прав, щодо яких законодавством встановлена можливість з участі в цивільному обороті.

До принципів, заснованих на уявленнях користувача, відносяться: *корисність, заміщення, очікування (передбачення).*

До принципів, пов'язаних з експлуатацією власності, відносяться: залишкова продуктивність, внесок, збалансованість, зростаючі і дедалі менші доходи (гранична продуктивність), економічна величина, економічний поділ.

До принципів, обумовлених дією ринкового середовища, відносять: принцип попиту і пропозиції, принцип конкуренції, принцип відповідності, принцип залежності, принцип зміни.

Оцінку бізнесу здійснюють за допомогою трьох підходів: дохідного, порівняльного і витратного.

Дохідний підхід вважається найбільш прийнятним по інвестиційним мотивами, оскільки будь-який інвестор, який вкладає гроші в діюче підприємство, в кінцевому рахунку, купує не набір активів, що складається з набору матеріальних і нематеріальних активів, а потік майбутніх доходів, що дозволяє йому отримати прибуток, окупити вкладений капітал і підвищити свій добробут.

**Прибутковий підхід**, як правило, є найбільш придатною процедурою для оцінки бізнесу, однак доцільно буває використовувати також порівняльний і витратний підходи. У деяких випадках витратний та порівняльний підходи можуть бути більш точними або більш ефективними. У багатьох випадках кожен з трьох підходів може бути використаний для перевірки оцінки вартості, отриманої при інших підходах.

**Порівняльний підхід** особливо ефективний, коли існує активний ринок порівнянних об'єктів власності. Точність оцінки залежить від якості зібраних даних, так як, застосовуючи даний підхід, оцінювач повинен зібрати достовірну інформацію про недавні продажі порівнянних об'єктів.

**Витратний підхід** найбільш прийнятний для оцінки підприємств, що мають різноманітні активи, в тому числі фінансові, а також коли бізнес не приносить стійкий дохід. Методи витратного підходу доцільно використовувати і при оцінці спеціальних видів бізнесу (готелів, мотелів і т.п.), страхуванні.

#### **4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних))**

**завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))**

**1. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:**

- а) тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- б) споживачів, стану конкуренції, постачальників
- в) галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації; характеристик виробничого та науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу;
- г) здібностей менеджерів та рівня розвитку управління.

**2. Сутністю стратегічного управління за допомогою «управління в умовах стратегічних несподіванок» є:**

а) постійне спостереження за тенденціями у змінах у ринковому середовищі, здійснення категоризації завдань за ступенями терміновості та важливості;

б) ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей організації виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників;

в) необхідність у такого роду управління виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу;

г) логічним розвитком стратегічного планування, суть якого полягала у доповненні планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії.

**3. Стратегія, яка відноситься до дій окремих служб і відділів підприємства:**

- а) корпоративна;
- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

**4. Стратегія, метою якої є захист стратегічно важливих джерел сировини, зменшення залежності від постачальників:**

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія регресивної інтеграції;
- в) стратегія прогресивної інтеграції;
- г) ресурсна стратегія.

**5. До функціональних стратегій належать:**

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;
- в) маркетингова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

**5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу**

1. Сучасні підходи до здійснення управління.



2. Показники використовуються для оцінки ринкової вартості компанії.
  3. Сутність підходу, заснованого на застосуванні до формування ринкової вартості майна компанії, методу дисконтованих грошових потоків.
  4. Сутність підходу, заснованого на аналізі пентаграми структурної перебудови підприємства.
  5. Сутність процесу формування ринкової вартості підприємства.
  6. Умови, за яких виникає вартість: попит, корисність, дефіцитність і можливість передачі прав власності.
  7. Принципи оцінки вартості підприємства.
  8. Особливості оцінки вартості авіапідприємств в умовах економічних перетворень та розвитку євроінтеграційних процесів.
- Література:** [5]; [6]; [10]; [11]; [16]; [20]; [21].

## **Практичне заняття 1.5**

**1. Тема заняття: Фактори, що визначають вартісно-орієнтоване управління. Зміст вартісно-орієнтованого управління**

**2. Мета проведення заняття:** дослідити фактори, що визначають вартісно-орієнтоване управління та зміст вартісно-орієнтованого управління

### **2.1. Після виконаної роботи студент повинен**

знати:

- складові управління вартістю;
- загальнокорпоративний, бізнесовий та функціональні рівні вартісноорієнтованого управління.
- основні функції внутрішньогосподарського управління вартістю підприємства.
- взаємозв'язок між пріоритетними типами вартості, рівнями та елементами управління вартістю підприємства.
- етапи впровадження системи вартісноорієнтованого управління на авіапідприємствах. Дерево важелів вартості.
- основні менеджмент-процеси щодо впровадження вартісно-орієнтованого менеджменту в організаційну систему підприємства, в т. ч. авіапідприємств.
- міжнародні методики визначення вартості бізнесу та впровадження сучасної системи вартісно-орієнтованого менеджменту.
- особливості вартісно-орієнтованого управління авіапідприємством в процесі відтворення економіки.

### **3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що стрижнем ідеології вартісного підходу є вибір завдання максимізації вартості компанії в якості генеральної корпоративної мети і тверда переконаність, по крайній мере, верхнього ешелону управлінців в можливості цілеспрямованого і систематичного управління процесом її створення.

Найважливішою передумовою досягнення високих результатів є налагодженість управлінських процесів. Їх можна умовно розбити на три великі групи: процес прийняття ключових рішень, в першу чергу - стратегічне планування; забезпечують процеси, і особлива роль тут відводиться процесу навчання; бізнес-процеси.

Центральна ідея переходу до управління за вартістю в сучасному розумінні - зрушення в свідомості людей, коли ставлення менеджера до своїх обов'язків в значній мірі набуває рис відносини підприємця до своєї справи. В основі перебудови світогляду лежить пряма залежність винагороди від результатів, від персонального внеску в зростання вартості підприємства.

Максимізація вартості - не разовий завдання, а безперервний і відновлюється цикл стратегічних і оперативних рішень

Модель будується па чотирьох принципах.

1. Принцип обліку економічного прибутку.
2. Принцип виявлення бар'єрної вартості капіталу.
3. Аналіз ліквідності операцій компанії, її здатності генерувати потоки грошей.

4. Фокусування на вартості бізнесу для власників.

П'ять складових управління вартістю.

1. *Стратегічне планування інвестиційної вартості капіталу власників, впровадження вартісного мислення в стратегічні рішення.*

2. *Створення системи показників оцінки оперативної діяльності внутрішніх підрозділів компанії на різних рівнях управління.*

3. *Моніторинг провідних факторів вартості, система "раннього попередження" негативних, руйнівних процесів на різних поверхах управління з точки зору критерію вартості, виявлення "руйнівників вартості".*

4. *Матеріалізація освоєння "вартісного бачення" в винагороду.*

5. *Зміни в комунікаціях із зацікавленими сторонами компанії.*

В основі ціннісно-орієнтованого менеджменту лежить управління на основі інтегрованого фінансового показника - цінності компанії.

Модель дисконтування грошових потоків вносить в ціннісно-орієнтований менеджмент фактор майбутніх, а не минулих грошових надходжень підприємства, а також дозволяє врахувати пов'язані з невизначеністю діяльності ризики.

Концепція збалансованої системи показників вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Збалансована система показників охоплює в основному стратегічно важливі напрямки, а оперативні (діагностичні) зіставлення фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча в дійсності провести між ними межу досить складно.

#### **4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних))**

**завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))**

**1. Вартісно-орієнтоване управління фінансами компанії це:**

а) модель управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення фінансових цілей, поставлених перед підприємством, його структурними підрозділами, працівниками;

б) процес формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі;

в) підхід щодо ухвалення фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів акціонерів і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей зацікавлених осіб як додаткової умови.

**2. Вартісно-орієнтоване управління необхідно для:**

а) застосування методів управління на основі вартості для аналізу і вироблення цільових нормативів ефективності компанії та її підрозділів;

б) застосування методів управління на основі максимізації прибутку;

в) застосування методів управління фінансовими інвестиціями.

**3. Основними перевагами управління, орієнтованого на зростання вартості у порівнянні з класичним фінансовим менеджментом є:**

а) розподіл ресурсів за проектами, річне планування бюджету, ресурси обмежені, безкоштовні;

б) спостереження та прогноз зміни вартості у довгостроковій перспективі; забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємства; сприяння розробці мотиваційних схем;

в) компенсаційні моделі винагороди персоналу, безпосередньо не прив'язані до процесу створення вартості, розподіл ресурсів за проектами, річне планування бюджету.

**4. Основними цілями вартісно-орієнтованого управління фінансами є:**

а) збільшення частки підприємства на ринку, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів;

б) забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості, рентабельне використання капіталу, забезпечення прибутковості, зростання ринкової вартості підприємства;

в) підвищення ефективності, конкурентоспроможності й стабільності функціонування підприємства.

**5. Які принципи складають методологічну основу управління вартістю компанії?**

а) слід вибирати такі стратегії, які максимізують фінансові ризики компанії;

б) чим менше коштів ви інвестуєте з дохідністю, більшою, ніж витрати на капітал, тим більше вартості ви створюєте;

в) на реальному ринку ви створюєте вартість, якщо заробляєте на інвестованому капіталі більше альтернативних витрат залучення капіталу;

г) дохідність для акціонерів більше залежить від зміни очікувань, ніж від фактичних результатів діяльності компанії

**5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу**

1. Загальнокорпоративний, бізнесовий та функціональні рівні вартісноорієнтованого управління.

2. Основні функції внутрішньогосподарського управління вартістю підприємства.

3. Взаємозв'язок між пріоритетними типами вартості, рівнями та елементами управління вартістю підприємства.

4. Етапи впровадження системи вартісноорієнтованого управління на авіапідприємствах. Дерево важелів вартості.

5. Основні менеджмент-процеси щодо впровадження вартісно-орієнтованого менеджменту в організаційну систему підприємства, в т. ч. авіапідприємств.

6. Міжнародні методики визначення вартості бізнесу та впровадження сучасної системи вартісно-орієнтованого менеджменту.

7. Особливості вартісно-орієнтованого управління авіапідприємством в процесі відтворення економіки.

**Література:** [1]; [2]; [3]; [4]; [5], [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [20].

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва, О., Сімкова, Т., & Жураківський, В. (2022). Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-68>
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3> URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1791/1726>.
3. Ареф'єва О.В., Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-18/25-stati-18/2243-aref-eva-o-v-andrienko-m-m-kravchenko-o-r>.
4. Лелеченко А.П. Світовий досвід формування регіональної політики сталого розвитку : монографія. Київ. МАУП, 2020. 120 с.
5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. К. : НАУ, 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2018\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2018_3_7)
6. Пілецька С.Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>.
7. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>
8. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-193-198>
9. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Лукаржевська – М'ялик В.М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3> URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1791/1726>
10. Смерічевський С.Ф., Полоус О.В. Трансформація економічних процесів в контексті глобалізаційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини господарство»*. 2018. Т. 2. Вип. 22. С. 142–148.
11. Arefiev Serhii, Miahkykh Iryna, Piletska Samira, Sopilko Iryna. (2019) Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics”

(NTI-UkrSURT 2019) Volume 67. p. 7. URL: [https://doi.org/10.1051/shsconf/2019670400\\_1](https://doi.org/10.1051/shsconf/2019670400_1)

12. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z., Zyz D. (2021) [Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. Vol. 628. No. 1. pp. 012042

13. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. (2020). Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 8s, pp. 2304-2311. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14703>

14. [Bolewski, A. Piletska, S.](#) Topical issues in analysis of the innovative potential of enterprises. Abstracts II International scientific-practical conference "Economic and business administration development: scientific currencies and solutions". October 21, 2021. Tom 2. К .: NAU, 2021. 10-12 P. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53340>

15. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. Scientific Bulletin of National Mining University . 2021, Issue 3, p134-141. 8p.

16. Korytko Tetyana, Piletska Samira, Arefieva Olena, Pidhora Yelizoveta, Fomichenko Inna. (2021) [The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development](#). Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 43, No. 4, pp. 545-554.

17. Kuzior A., Kettler K., Rąb Ł. (2022). Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization. *Energies*, 15(1), 172. DOI: 10.3390/en15010172

18. Piletska S., Arefiev S. (2020) The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. JOURNAL OF CORPORATE RESPONSIBILITY AND LEADERSHIP. Vol. 7, issue 4, pp.43–58. URL: <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>

19. [Bolewski, A. Piletska, S.](#) Topical issues in analysis of the innovative potential of enterprises. Abstracts II International scientific-practical conference "Economic and business administration development: scientific currencies and solutions". October 21, 2021. Tom 2. К .: NAU, 2021. 10-12 P. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53340>

20. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>

21. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

22. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

23. Методичні розробки кафедри (в електронному вигляді).