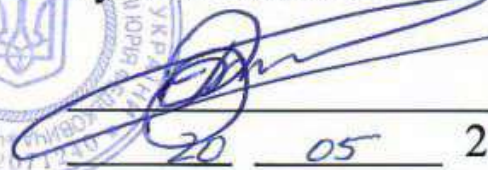


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА  
Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Голова приймальної комісії  
Руслан Білоскурський






20 05 2026 р.

## **ПРОГРАМА**

**фахового вступного випробування до аспірантури зі спеціальності  
D3 «Менеджмент»**

Затверджено  
Вченою Радою  
Економічного факультету  
Голова Вченої Ради  
Роман ГРЕШКО



  
Протокол № 13 від 20 травня 2026 р.

**Чернівці  
2026**

# **ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

## **ТЕМАТИЧНІ БЛОКИ**

### **БЛОК «ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА»**

#### **Тема 1. Інноваційний розвиток економічних систем: стан та основні тенденції**

Поняття інновацій, їх вплив на економічну систему. Відмінність термінів «новація» і «інновація». Поняття інноваційної діяльності. Об'єкти інноваційної діяльності. Позитивний суспільний ефект інновацій. Цілі науково-технічного та інноваційного розвитку. Типи розвитку економіки: екстенсивний тип розвитку, інтенсивний тип розвитку, інноваційний тип розвитку. Показники наукоємності виробництва. Поняття економічного зростання. Причини циклічного розвитку економіки. Теорія «довгих хвиль» М.Д. Кондратьєва. Положення теорії Й.Шумпетера. Економічні цикли. Фази економічних циклів: криза, депресія, поживлення та піднесення. Причини економічних циклів.

#### **Тема 2. Теоретичні основи інновацій**

Сутність інновацій. Класифікація інновацій Й. Шумпетера. Класифікація інновацій: за змістом діяльності, за сферою внесення змін, які вони викликають, за сферою застосування, за масштабом новизни, за видом одержуваного ефекту, за ступенем матеріальної відчутності, за стимулу появи (джерелу). Концепція життєвого циклу інновацій. Етапи життєвого циклу інновації: етап розроблення, етап виведення на ринок, етап зростання, етап зрілості, етап занепаду. Поняття «інноваційної діяльності» і «інноваційного процесу». Етапи і стадії інноваційного процесу: наука – техніка – виробництво. Фундаментальні і прикладні дослідження. Основні поняття: інноваційний продукт, інноваційна продукція, інноваційний проект, інноваційне підприємство, інноваційна інфраструктура, інноваційна діяльність.

#### **Тема 3. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку**

Поняття про сферу інноваційної діяльності. Особливості ринку новацій. Види підприємств суб'єктів інноваційної діяльності: експлеренти, пацієнти, комутанти, віоленти. Організаційні структури підтримки інноваційного бізнесу. Особливості венчурного бізнесу. Особливості фірм-бутлегерів. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва: бізнес-інкубатори, регіональні центри підтримки, регіональні науково-технічні центри, технополіси, технопарки, консорціум, науково-технічні альянси .

Зв'язок інновацій, досліджень та виробництва. Формування та функціонування нових організаційних структур: науково-технологічні парки, науково-промислові консорціуми, технополіси, фірми-«інкубатори», стратегічні альянси. Форми технологічної кооперації.

## **Тема 4. Інноваційний менеджмент та стратегічне управління інноваціями**

Зв'язок інноваційної стратегії фірми з загальною стратегією розвитку. Принципи її формування та упровадження. Стратегічний план фірми, його розділи. Елементи стратегічного вибору: генеральна мета, основні цілі, стратегії, завдання і програми. Види інноваційних стратегій та їх співвідношення. Наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою» стратегії та їх сутність. Співвідношення різних типів інноваційних стратегій. Процес упровадження інноваційних стратегій. Умови та методи реалізації інноваційних стратегій.

## **Тема 5. Маркетинг інновацій та комерціалізація нововведень**

Поняття маркетингу інновацій. Головні завдання маркетингу інновацій. Завдання маркетингу інновацій для підприємств інноваційного бізнесу. Відмінність маркетингу інновацій від маркетингу відомого товару. Принципи та методи стратегічного та регулярного інноваційного маркетингу. Санаційний інноваційний маркетинг. Класифікація незадоволених потреб споживачів та товаровиробника з їх волевиявлення. Рівні споживацької готовності споживачів та їх характеристика. Маркетингові дослідження по новому продукту. Реклама інноваційних товарів. Фактори, які враховують під час попиту на нові товари: критичний рівень споживацького капіталу; критична придатність товару; критичний мінімальний рівень доходу; критичний рівень ризику; критична кількість вільного часу у споживача. Організація системи збуту. Планування ціни й обсягу випуску нового продукту. Маркетинг нових технологій.

Сутність поняття «комерціалізація». Етап комерціалізації нововведень та його основні стадії (дослідження ринку, конструювання, ринкове планування, дослідне виробництво, ринкове випробування, масове виробництво). Форми, порядок комерціалізації інновацій. Сутність та види трансферу технологій.

## **Тема 6. Фінансування та інвестиційне забезпечення інновацій**

Характеристика методів та видів джерел фінансування інноваційної діяльності. Обґрунтування джерел фінансування і вибір інвестора. Стан інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні. Механізми мобілізації власних коштів підприємств. Джерела власних інвестиційних ресурсів. Засоби мобілізації позикових коштів підприємств. Використання інвестиційних позик і кредитів. Венчурне фінансування. Інвестування за рахунок випуску і реалізації облігацій підприємства. Лізингове фінансування та його особливості. Інвестиційний лізинг. Інвестиційний селенг. Засоби мобілізації залучених коштів підприємств. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проєктів.

## **Тема 7. Венчурне підприємництво**

Зміст основних понять венчурного підприємництва. Значення венчурного капіталу для сучасної економіки. Ризики, що виникають під час фінансування інноваційних проєктів. Економічні функції венчурного капіталу. Місце

венчурного капіталу в інноваційному розвитку підприємства. Формування інститутів венчурного фінансування та розвиток венчурного бізнесу в Україні.

Венчурне підприємство та його форми: незалежні венчурні фірми; впроваджувальні фірми; венчурні фірми, що фінансуються інвестиційними фондами; внутрішній венчур. Особливості формування та функціонування бізнес-інкубаторів: послуги та учасники. Оцінка складових їх майбутнього успіху: бізнес-ідеї, команди і компанії.

Особливості діяльності "бізнес-янголів", корпоративних венчурних фондів і фондів за участю держави. Роль "бізнес-янголів" у розвитку інноваційних підприємств на ранніх стадіях. Корпоративні венчурні фонди: моделі формування. Прямі й непрямі корпоративні венчурні інвестиції.

### **Тема 8. Інноваційні проєкти**

Поняття інноваційного проєкту та його ознаки. Класифікація інноваційних проєктів. Зміст управління інноваційним проєктом. Процеси управління інноваційними проєктами. Організаційно-технологічні моделі планування проєктів. Управління реалізацією та моніторинг виконання проєкту. Організаційні структури управління інноваційними процесами і проєктами. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проєктів. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проєкту. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проєктів.

### **Тема 9. Державна інноваційна політика**

Роль держави в здійсненні інноваційної діяльності. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми в галузі наукової і науково-технічної діяльності.

Держава як головний суб'єкт інноваційної діяльності. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Формування національної моделі регулювання інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур.

Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

### **Тема 10. Інтелектуальна власність та її роль в інноваційній економіці**

Поняття інтелектуальної власності і особливості її правового регулювання в Україні. Нормативно-правова база інноваційної діяльності підприємств. Об'єкти інтелектуальної власності.

Інтелектуальний продукт. Теоретичні передумови авторського права. Об'єкти та суб'єкти авторського права. Види і типи об'єктів інтелектуальної власності. Промислова власність. Об'єкти промислової власності. Патент як засіб охорони об'єктів промислової власності. Ліцензування об'єктів промислової власності.

# **БЛОК «УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ»**

## **Тема 1. Основи управління бізнес-проектами**

Поняття проекту та управління проектами. Сутність системи управління проектами, її елементи. Цілі й процеси в управлінні проектами. Принципи та функції управління проектами. Історія виникнення методології управління проектами. Традиційні та гнучкі методології: сутність, область / умови застосування, переваги та недоліки. Розвиток управління проектами в розвинених країнах світу. Особливості національної системи управління проектами в Україні та проблеми його розвитку. Проект і специфіка проектною діяльності. Класифікація проектів. Учасники проектів. Структура проекту. Життєвий цикл проекту. Оточення проекту. Середовище реалізації проекту. Учасники бізнес-проекту: замовник, інвестор, проектувальник, постачальник, підрядник, консультант, керівник проекту (проектний менеджер), проектна команда. Головні функції проектного менеджера.

## **Тема 2. Методичні основи планування бізнес-проекту**

Місце і функції планування в управлінні проектами. Завдання планування бізнес-проекту. Основні та допоміжні процеси планування. Рівні планування: концептуальний, стратегічний і тактичний. Поняття та історія структуризації проекту. Функції структуризації. Односпрямована структуризація - створення робочої структури проекту (WBS). Двоспрямована структуризація та кодування проекту – створення робочої (WBS) та організаційної (WBS) структур проекту. Трьохспрямована структура проекту – двоспрямована + структура затрат (CBS). Складники плану управління проектом: план управління змістом проекту, календарний план, план управління вартістю, план управління якістю, план управління персоналом, план управління взаємодією, план управління ризиками, план управління поставками, план управління за віхами, план управління змінами. Загальна характеристика і види сіткових графіків. Особливості стрілочастих графіків. Поняття та особливості календарного планування. Календарний план. Календарний графік. Діаграма Гантта.

## **Тема 3. Техніко-економічне обґрунтування проекту**

Поняття та суть техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Вимоги до структури, оформлення ТЕО бізнес-проектів. Структурна схема ТЕО бізнес-проекту. Доінвестиційні дослідження витрат на підготовку проекту. Експертиза ТЕО. Експертиза технічних аспектів проекту. Екологічний аналіз проекту. Експертиза ринкового потенціалу проекту. Фінансово-економічна експертиза. Соціальний та інституційний аспекти експертизи.

## **Тема 4. Контроль за виконанням проекту**

Системний підхід до контролю виконання проекту. Поняття та функції моніторингу виконання робіт з проекту. Контроль в системі моніторингу виконання проекту. Вимоги до системи контролю. Порядок контролю виконання проекту. Об'єкти контролю. Основні та допоміжні процеси контролю проекту.

Методи контролю виконання проєкту. Маркетинговий, фінансовий, технічний моніторинг проєкту. Звітність у системі контролю за виконанням проєкту.

### **Тема 5. Оцінка ефективності проєктної діяльності**

Сутність та види ефектів від проєктної діяльності. Принципи та методи оцінки ефективності проєкту. Статичні та динамічні методи оцінювання ефективності проєктної діяльності. Переваги та недоліки використання методів чистої (приведеної) теперішньої вартості; розрахунку індексу рентабельності інвестицій; розрахунку внутрішньої ставки дохідності; модифікованої внутрішньої ставки дохідності; визначення терміну окупності (статичного та дисконтованого); розрахунку коефіцієнту ефективності інвестицій. Критерії якісної оцінки ефективності проєкту. Аналіз альтернативних проєктів.

### **Тема 6. Основи проєктного фінансування**

Зміст, характеристика та мотивація проєктного фінансування. Принципи проєктного фінансування. Сучасний стан і перспективи проєктного фінансування в Україні. Процеси управління вартістю проєкту: оцінка вартості, розробка кошторису і бюджету проєкту, контроль вартості/витрат. Поняття вартості проєкту. Методи оцінки: аналогів, параметричний, «знизу-вгору», експертний. Ресурси та витрати проєкту: сутність, види. Класифікація проєктних витрат. Кошторис проєкту: сутність, призначення, структура. Види оцінок вартості на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Передпроєктна, кошторисна, остаточна. Бюджет проєкту: поняття, види, правила розробки. Попередній, затверджений, поточний, фактичний бюджет. Бюджет на непередбачувані обставини й управлінський резерв. Календар бюджету проєкту та його складові. Контроль вартості проєкту: сутність, методи. Традиційний метод і метод освоєного обсягу: переваги, недоліки. Поняття освоєного обсягу. Відхилення проєкту за графіком, відхилення за витратами. Прогнозна вартість проєкту до завершення. Оцінка вартості по завершенні проєкту. Розходження проєкту за витратами.

### **Тема 7. Організаційні форми управління проєктами**

Організація системи управління проєктами. Поняття організаційної структури та організаційної форми управління проєктами. Організаційна структура управління проєктом. Створення організаційної структури. Принципи формування груп для управління проєктом. Керівники проміжних ланок. Проєктування організаційної структури управління проєктами. Підходи до формування груп. Функціональний та цільовий шляхи формування групи учасників проєкту. Організаційна форма. Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проєкту. Проєктне управління. Проєктна команда. Матрична структура. Особливості організаційних структур управління. Внутрішні організаційні структури управління проєктами. Етапи розробки організаційних структур для виконання проєкту

### **Тема 8. Проєктна діяльність як сфера високого ризику**

Поняття ризику та невизначеності. Класифікація ризиків проєкту. Метод чутливості, метод стійкості проєктів. Аналіз ризиків методом побудови «дерева

рішень». Основні методи аналізу ризиків. Методи управління проектними ризиками. Інструменти управління проектними ризиками. Способи зниження ризиків проектів. Організація робіт по управлінню ризиками. Розподіл ризиків, страхування ризиків, резервування коштів.

### **Тема 9. Управління ресурсами бізнес-проекту**

Система управління ресурсами бізнес-проекту: поняття та мета. Закупівля ресурсів як центральний елемент системи управління ресурсами. Основні принципи планування ресурсів бізнес-проекту. Підходи до планування ресурсів бізнес-проекту: ресурсне планування при обмеженому часі; планування при обмежених ресурсах. Етапи матеріально-технічного забезпечення проектів. Управління постачанням як підсистема забезпечення проекту ресурсами. Управління запасами в системі управління ресурсами бізнес-проекту. Планування ресурсів. Ресурсний конфлікт. Інструменти та методи оптимізації ресурсів.

### **Тема 10. Управління якістю бізнес-проектів**

Сутність управління якістю проекту та способи забезпечення його якості. Сутність управління якістю проекту, цілі та завдання та засоби його забезпечення. Методи контролю за якістю проекту.

Організація роботи по управлінню якістю проекту. Стандартизовані системи управління якістю. Забезпечення функціонування та вдосконалення системи управління якістю.

### **Тема 11. Управління проектною командою**

Команда проекту: поняття, ознаки. Чинники формування. Основні характеристики команди (склад, структура, групові процеси). Вибір організаційної форми команди проекту. Матриця розподілу відповідальності. Структура управління командою проекту (формування, організація діяльності, розвиток). Методи формування команди проекту (заснований на цілях, міжособистісний, рольовий, проблемно-орієнтований). Альтернативи формування проектної команди (реалізація проекту в рамках організації; реалізація проекту поза межами організації із створенням специфічних структурних утворень). Етапи життєвого циклу команди проекту та їх характеристика. Склад і структура команди. Ролі, орієнтовані на завдання, та на міжособистісні відносини. Стратегія формування команди (підбір, адаптація, кадровий моніторинг, навчання та розвиток, мотивація і стимулювання, забезпечення взаємодії, стабілізація персоналу). Ефективність команди проекту. Організація ефективної діяльності команди. Конфлікти в проектному середовищі: поняття, джерела, динаміка (суперечка, конкуренція, конфлікт). Функціональні і дисфункціональні конфлікти. Управління конфліктами (прогнозування; профілактика; регулювання / послаблення; вирішення). Методи управління конфліктами (організаційні, міжособистісні). Розвиток проектної команди. Динамічне лідерство при управлінні проектами.

# **БЛОК «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

## **Тема 1 . Конкуренентоспроможність як категорія**

Конкуренція: сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію. Конкуренція як рушійна сила ринку. Види конкурентної поведінки. Функції конкуренції як економічної категорії. Підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції. Елементи механізму конкурентної боротьби. Конкуренція й підприємство. Стратегія конкуренції на основі прогнозування дій підприємств. Форми економічної конкуренції. Цінова конкуренція. Нецінова конкуренція. Прийоми цінової та нецінової конкуренції. Внутрігалузева конкуренція. Міжгалузева конкуренція. Міжнародна конкуренція. Конкуренентоспроможність та її основні ознаки. Аналіз складових конкурентного середовища підприємства. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером. Конкуренентоспроможність товару. Конкуренентоспроможність організації.

## **Тема 2. Державне регулювання конкуренції**

Правові засади державного регулювання економічної конкуренції. Державне регулювання конкуренції як “шостий” чинник конкурентного середовища. Основні елементи державної політики регулювання конкуренції в Україні. Закони та підзаконні акти, що регулюють конкурентні відносини в Україні. Головні напрямки регулювання конкуренції. Методи державного регулювання конкурентного середовища на ринку та запровадження заходів спрямованих на захист та розвиток конкуренції. Система заходів державного регулювання економічної конкуренції. Система антимонопольних органів. Види правопорушень у сфері економічної конкуренції. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства. Види відповідальності за недобросовісну конкуренцію.

## **Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства**

Загальні поняття про середовище підприємства та діагностики конкурентного середовища. Діагностика як інструмент забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Діагностика макросередовища функціонування підприємства. Діагностика мікросередовища підприємства. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу. Ознаки та класифікація методів конкурентної діагностики підприємства. Застосування SWOT-аналізу в діагностиці протистояння підприємств-конкурентів на досліджуваному ринку. Особливості PIMS-аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку. Метод GE/McKinsey - матриця «привабливість ринку (галузі) - конкурентоспроможність компанії». Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на теорії конкурентних переваг. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Види і вплив рушійних сил. Фактори посилення конкуренції. Показники оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції. Аналіз

діяльності конкурентів. Типологізація конкурентів. Методологічні основи оцінки конкурентів.

#### **Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових**

Поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Основні складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Оцінка потенціалу та якості системи управління організацією. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Етапи розробки програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її ходу. Програми підвищення продуктивності та якості як складових програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### **Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства**

Поняття конкурентних переваг підприємства. Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”. Характеристика поняття конкурентоздатності. Взаємозв’язок і відмінність понять “конкурентоспроможність” і “якість”, “конкурентоспроможність” і “технічний рівень”. Типова схема оцінки конкурентоспроможності. Загальна емпірична формула конкурентоспроможності товару. Умови конкурентоспроможності товару з боку споживачів. Базові стратегії конкуренції і конкурентних переваг. Напрямки стратегій конкурентоспроможності. Тактичні та стратегічні фактори конкурентних переваг. Внутрішні та зовнішні фактори конкурентних переваг підприємства. Властивості конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Види та джерела утворення конкурентних переваг підприємства. Класифікація конкурентних переваг підприємства. Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг. Елементи і стратегії формування конкурентних переваг. Механізм виявлення і утримання конкурентних переваг. Принципи та основні етапи процесу розробки стратегії конкуренції.

#### **Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Підходи та методи забезпечення конкурентних переваг. Методи аналізу та способи формування конкурентних переваг підприємства. Методичні основи управління конкурентними перевагами підприємства. Класифікація й сутність основних методів управління конкурентними перевагами. Формування конкурентних переваг об'єктів на підставі їхньої ексклюзивної цінності. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж. Ж. Ламбенем. Методи оцінки конкурентоспроможності: диференціальні, комплексні, змішані. Диференціальні методи оцінки конкурентоспроможності: розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності, коли за одиницю оцінки приймається зразок. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності: розрахунок групового

показника за нормативним параметром; розрахунок групового показника за технічним параметром; розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності з урахуванням потреби покупця. Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності. Параметричний аналіз. Алгоритм параметричного аналізу положення підприємства на ринку: основні конкуренти підприємства; сегменти ринку, на яких відбувається конкуренція; цінова політика підприємства; порівняння матеріально-технічних умов підприємства і конкурентів; постачання сировини і матеріалів підприємству і конкурентам; інші фактори конкуренції. Рейтингова оцінка. Основні умови відбору показників рейтингової оцінки. Умови, за яких обов'язковим є використання методів оцінки конкурентоспроможності.

### **Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Поняття про конкурентний статус. Методика оцінювання рівня конкурентного статусу фірми. Технологія аналізу ринку методом конкурентної діагностики. Аналіз ринкової частки конкурентів. Аналіз причин та умов виникнення конкурентних переваг. Порівняльний аналіз товарної пропозиції. Побудова конкурентної карти ринку й систематизація конкурентних переваг. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності. Типологія конкурентних стратегій у сфері реалізації стратегічних альтернатив. Конкурентна стратегія та її відповідність діловому навколишньому середовищу. Розвиток концепції управління підприємством. Система якості. Порівняльний аналіз підприємства із застосуванням системи управління якістю і підприємством, управління який здійснюється на основі його вартості. Найважливіші характеристики стану підприємства. Критерії конкурентоспроможності підприємства. Вартісний підхід до забезпечення конкурентоздатності підприємства. Підходи і методи оцінки бізнесу. Послідовність реалізації системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції**

Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства. Її рівень. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції. Процес управління конкурентоспроможністю продукції. Базове визначення сутності поняття “управління конкурентоспроможністю”. Конкурентоспроможність продукції та послуг як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Філософія оцінки конкурентоспроможності товару. Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Принципи та загальний порядок оцінки конкурентоспроможності товарів. Основні критерії конкурентоспроможності товарів. Фактори, чинники конкурентоспроможності товару. Фактори конкурентоспроможності товару за стадіями відтворення продукту. Критерії конкурентоспроможності послуг. Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Порівняльна характеристика використання одного або декількох показників конкурентоспроможності товару. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності товарів. Аналітичні методи оцінки

конкурентоспроможності товарів. Матричний метод оцінювання конкурентоспроможності продукції. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції. Комплексні показники конкурентоспроможності послуг. Модель формування споживчої привабливості продукції. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару. Структура та підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції (послуг). Основні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції. Визначення набору конкурентоспроможності товару. Управління конкурентоспроможністю на основі брэнда.

### **Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства**

Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства (організації). Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства. Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства. Базові критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємства. Діагностика стану організації. SWOT-аналіз. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності. Матриця Бостонської консалтингової групи. Матриця “Привабливість ринка/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey). Матриця “Привабливість галузі/конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM). Матриця “Стадія життєвого циклу товару/конкурентна позиція” (модель ADL/LC). Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Сутність бенчмаркінгу та його види. Особливості застосування бенчмаркінгу. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства**

Поняття соціальної відповідальності та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю підприємства. Ідея соціальної відповідальності перед суспільством. Концепція соціальної відповідальності бізнесу як ідея сталого розвитку. Соціальна відповідальність бізнесу як складова частина його конкурентоспроможності. Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності. Основні переваги реалізації та впровадження підприємствами принципів корпоративної соціальної відповідальності. Напрямки і форми соціальної діяльності підприємства. Інституційні основи корпоративної

соціальної відповідальності підприємств. Організаційне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу як фактор підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Документальне оформлення СВБ Соціальна звітність підприємства. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності**

Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни. Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності. Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності. Інструменти структурування програми (проєкту) підвищення конкурентоспроможності. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Дерево цілей програми (проєкту) підвищення конкурентоспроможності. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.

### **Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства**

Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності. Вибір номенклатури параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності. Вибір бази порівняння для оцінювання конкурентоспроможності. Загальні підходи до оцінювання конкурентоспроможності галузі, регіону, держави. Формулювання збалансованої системи показників. Особистісна система збалансованих показників (PBSC). Організаційна система збалансованих показників (OBSC). Загальний менеджмент на основі якості (TQM). Управління результативністю (Performance management) та управління компетенціями (Competence management). Цикл навчання Колба (Kolb's learning cycle).

## **БЛОК «КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

### **Тема 1. Корпоративне управління як фактор розвитку економіки**

Корпоративна діяльність та розвиток корпоративних об'єднань. Етапи становлення корпоративної діяльності. Основні види господарських товариств, що існують в Україні. Корпоративні відносини та корпоративні інтереси. Учасники корпоративних відносин. Суб'єкти корпоративних відносин. Особливості внутрішніх і зовнішніх корпоративних відносин. Наглядова рада і виконавчий орган. Формування системи корпоративного управління: сутність, цілі, завдання, принципи. Основні проблеми корпоративного управління. Міжгалузеві особливості системи корпоративного управління.

### **Тема 2. Концепції та моделі корпоративного управління**

Концепції управління акціонерними товариствами. Сутність організаційної моделі системи корпоративного управління. Учасники процесу корпоративного управління. Поняття моделі корпоративного управління та їх види. Основні моделі корпоративного управління. Переваги і недоліки моделей корпоративного управління. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління. Формування української моделі корпоративного управління. Основні ознаки формування української моделі корпоративного управління. Дуалістичний принцип формування української моделі корпоративного управління. Основні чинники, які гальмують розвиток принципів корпоративного управління в Україні.

### **Тема 3. Інституціональні засади корпоративного управління**

Законодавче забезпечення корпоративного управління в Україні. Нормативно-правова база функціонування корпорацій та забезпечення корпоративного управління. Міжнародні стандарти корпоративного управління та національні кодекси корпоративної поведінки. Структура стандартів корпоративного управління. Кодекси корпоративного управління. Організаційні структури управління акціонерними товариствами. Система управління корпораціями в Україні.

### **Тема 4. Механізми корпоративного управління**

Побудова системи внутрішньокорпоративного управління. Винагороди і дивіденди. Суть дивідендної політики підприємства. Корпоративний контроль. Об'єкти корпоративного контролю. Органи управління корпорації, що здійснюють внутрішній контроль. Компетенції наглядової ради корпорації стосовно здійснення внутрішнього контролю. Основні дії ревізійної комісії в контексті корпоративного контролю. Корпоративний контроль і корпоративна етика. Характеристика трьох рівнів корпоративної культури. Основні елементи корпоративної культури. Суть корпоративної етики.

### **Тема 5. Організаційні елементи корпоративного управління**

Структура корпоративного управління. Типова структура корпоративного управління. Основні принципи побудови структури корпоративного управління.

Загальні збори акціонерів: компетенції та порядок проведення. Основні групи питань, які відносяться до компетенції загальних зборів акціонерів. Організація роботи наглядової ради корпорації. Функції наглядової ради корпорації. Виконавчі органи корпорації, їх види та компетенції. Корпоративний секретар та його функції в системі корпоративного управління.

### **Тема 6. Інформаційна система корпорації**

Поняття та принципи розкриття інформації. Базові складові процесу розкриття інформації в корпорації. Основні принципи розкриття інформації про діяльність корпорації. Корпоративні комунікації. Вітчизняна та зарубіжна практика розкриття інформації і основні напрямки її поширення. Сутність внутрішніх корпоративних комунікацій та її мета. Основні завдання внутрішніх комунікацій в корпорації. Інструменти внутрішніх комунікацій корпорації.

### **Тема 7. Корпоративна соціальна відповідальність**

Сутність та складові елементи корпоративної соціальної відповідальності, рівні її впровадження. Рівні корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняних корпораціях. Базові принципи Глобального договору ООН в системі корпоративної відповідальності. Ключові напрямки впровадження соціальної відповідальності. Напрями взаємодії корпорації з групами зацікавлених сторін в рамках реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності. Принципи корпоративної соціальної відповідальності та критерії її дотримання в корпорації. Стейкхолдери і їх роль у соціальній відповідальності корпорації. Показники оцінки корпоративної соціальної відповідальності.

### **Тема 8. Злиття і поглинання як форма корпоративного управління**

Види і мотиви злиття та поглинання. Характеристика основних видів злиття та поглинання. Ринок злиття і поглинання. Сутність внутрішніх мотивів компаній до здійснення операцій злиття і поглинання. Особливості злиття і поглинання на світовому ринку і відмінність від вітчизняних. Основні передумови успіху процесу злиття і поглинання. Негативні наслідки злиття і поглинання. Суть корпоративних прав у процесі злиття і поглинання. Світові тенденції корпоративного злиття і поглинання. Корпоративне право: злиття і поглинання. Нормативно-правові акти, які регламентують корпоративні права та регулюють процеси злиття і поглинання в Україні.

### **Тема 9. Корпоративне управління та інвестиційний процес**

Корпоративне управління як важливий фактор інвестицій та економічного зростання. Планування та реалізація інвестиційних рішень на рівні корпорацій. Характеристика процесу прийняття та реалізації управлінських рішень корпорації. Типи планування інвестиційного процесу. Особливості стратегічного інвестиційного планування. Особливості стратегічного інвестиційного планування у вітчизняних корпораціях. Прийняття і реалізація інвестиційних рішень. Концесійні форми взаємодії держави і корпорацій в інвестиційному процесі. Основні джерела фінансування концесійних проєктів. Стандарти корпоративного управління та критерії його ефективності. Основні переваги

корпорації від впровадження стандартів корпоративного управління. Управління ефективністю корпорації. Основні ознаки ефективності корпоративного управління та фактори, що впливають на нього. Методики оцінки ефективності корпоративного управління. Основні принципи оцінювання корпоративного управління. Критерії якості корпоративного управління. Характерні ознаки якості корпоративного управління.

### **Тема 10. Управління державними корпоративними правами**

Корпоративний сектор держави та його структура. Фонд державного майна України в системі управління державними корпоративними правами. Основні завдання Фонду державного майна України. Механізм управління державними корпоративними правами. Особливості управління та обмеження розпорядження корпоративними правами держави. Оцінка ефективності управління корпоративними правами держави.

### **Тема 11. Цінні папери та їх контроль в корпоративному управлінні**

Цінні папери акціонерного товариства. Цінні папери та їх класифікація. Особливості формування ринку акцій. Емісія цінних паперів. Види цінних паперів. Набуття права власності на акції. Об'єкт права власності. Способи передачі іменних цінних паперів. Обіг цінних паперів.

# **БЛОК «ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС»**

## **Тема 1. Основні поняття електронного бізнесу та історія його становлення**

Дослідження сутності категорії «електронний бізнес». Концептуальні засади обґрунтування сутності електронного бізнесу. Наукові підходи до розгляду сутності категорії «електронний бізнес». Характерні риси інформаційного суспільства та основні складові електронного бізнесу (електронної комерції). Причини, за яких компанії переходять до електронного простору. Характеристики та принципи функціонування електронного бізнесу. Основні правила функціонування Інтернет-компаній. Переваги та недоліки функціонування електронного бізнесу та електронної комерції.

Переваги електронного бізнесу для виробників. Переваги електронного бізнесу для покупців.

## **Тема 2. Моделі та стратегії в електронному бізнесі**

Складові електронного бізнесу. Сутність поняття електронної комерції та основні визначення. Основні взаємозалежні сфери комерційної діяльності компаній. Моделі електронного бізнесу. Основні поняття електронної комерції. Головні елементи системи електронної комерції B2B. Моделі електронної комерції типу B2B. Модель електронного торговельного майданчика (e-marketplace). Модель дошки оголошень. Модель аукціонів. Бізнес-стратегії фірм електронного бізнесу. Започаткування електронного бізнесу. Види стратегій електронного бізнесу. Мережева економіка в інформаційному суспільстві та цілі електронного бізнесу. Види електронного бізнесу. Бізнес-моделі в інтернет-бізнесі. Форми взаємодії в електронному бізнесі. Бізнес-стратегії фірм електронного бізнесу. Пристосування стратегії електронного бізнесу до корпоративної стратегії. Порівняльний аналіз електронної комерції з традиційною комерцією.

## **Тема 3. Засади створення електронного бізнесу**

Еволюційні засади розвитку електронного бізнесу. Основні етапи еволюції інформаційних технологій. Етапи еволюції електронної комерції у світі. Етапи еволюції електронної комерції в секторі B2C. Рекомендації стосовно стимулювання розвитку електронного в Україні. Нові форми соціальної та економічної діяльності людей. Основні принципи функціонування та роботи систем електронного бізнесу. Найпоширеніші послуги Internet. Інтернет як база електронного бізнесу. Моделі підтримки бізнесу в Інтернеті.

## **Тема 4. Сучасний стан електронного бізнесу у світі та засоби його ведення**

Сучасний стан електронного бізнесу у світі: напрями та особливості. Основні передумови, що сприяли виникненню електронного бізнесу. Особливості функціонування і розвитку електронного бізнесу. Базові технології електронного бізнесу. Web-сайт як основа системи електронного бізнесу: визначення та характеристики. Основні характеристики Web-сайту, його вміст і

структура. Класифікація Web-сайтів. Типи та види Web-сайтів. Інформація, що міститься на Web-сторінках. Важливі інструменти інтернет-маркетингу для створення і розробки свого власного сайту.

### **Тема 5. Основні тенденції розвитку електронного бізнесу в Україні**

Проблеми розвитку електронного бізнесу в Україні. Фактори розвитку системи електронного бізнесу. Фактори, що перешкоджають повноцінному розвитку електронному бізнесу в Україні. Перспективи розвитку електронного бізнесу. Тенденції і нагальні проблеми електронного бізнесу. Основні правові проблеми електронного бізнесу в Україні. Основні принципи функціонування та роботи систем електронного бізнесу.

### **Тема 6. Правове регулювання електронного бізнесу**

Загальна характеристика правового регулювання електронного бізнесу у світі та в Україні. Суб'єкти правовідносин у сфері електронного бізнесу. Акти, спрямовані на регулювання електронної комерції. Принципи правового регулювання електронного бізнесу. Законодавство, що регулює здійснення електронного бізнесу.

### **Тема 7. Електронний маркетинг і реклама**

Поняття та структура Інтернет-маркетингу. Закони Інтернет-маркетингу. Елементи системи інтернет-маркетингу. Інструменти комплексного інтернет маркетингу на підприємстві. Структура і складові Інтернет-маркетинг-міксу. Основні елементи комплексу інтернет-маркетингу. Сфери впливу інтернет-маркетингу. Маркетингові дослідження в Інтернеті. Моделі інтернет-маркетингу. Основні переваги та недоліки інструментів Інтернет-маркетингу. Етапи маркетингових досліджень та інструменти онлайн опитування. Маркетингові дослідження в Інтернеті. Джерела отримання первинної інформації. Переваги використання мережі Інтернет для маркетингових досліджень. Методи проведення опитування за допомогою розміщення анкет на веб-сайтах. Основні етапи організації інтернет-опитування. Характеристика сервісів онлайн опитувань.

### **Тема 8. Платіжні системи в Інтернет**

Поняття платіжної системи в Інтернеті. Вимоги до електронної платіжної системи. Види електронних платіжних систем. Види електронних систем взаєморозрахунків. Історія виникнення й основні переваги використання пластикових карт. Класифікація пластикових карт. Порівняльна оцінка платіжних інструментів в Інтернет-комерції. Механізм взаєморозрахунків за пластиковими картами в Інтернеті. Недоліки використання пластикових карт в Інтернет-комерції. Особливості інтеграції сайту підприємства з електронними платіжними системами. Види і характеристики платіжних систем для сайту. Схема роботи платіжних систем для сайтів та інтернет-магазинів. Популярні платіжні системи в Україні для сайту.

## **Тема 9. Безпека та захист інформації в електронному бізнесі**

Вимоги щодо системи захисту інформації. Система захисту інформації. Відповідальність суб'єктів переказу за забезпечення захисту інформації та основні типи загроз. Основними поняттями інформаційної безпеки. Правила безпеки при здійсненні платежів в системі електронного бізнесу. Інформаційна безпека та система захисту мереж. Основні причини загроз комп'ютерній безпеці. Фактори впливу безпеки на комп'ютерні мережі. Криптографічний захист інформації і системи розподілу ключів. Банківські платіжні системи та розвиток Інтернет-банкінгу у світі та в Україні. Безпека Інтернет-банкінгу. Заходи захисту інформаційної безпеки. Розвиток Інтернет-банкінгу у світі та в Україні. Порівняння функціональних особливостей систем Інтернет-банкінгу найбільших банків України. Основні заходи щодо безпеки Інтернет-банкінгу. Системи безпеки Інтернет-банкінгу, що використовуються найбільшим українськими банками.

## **Тема 10. Розробка та створення Internet-магазину. Віртуальні підприємства та їх проєктування**

Поняття Internet-магазину та особливості його функціонування. Характерні риси Internet-магазинів. Основні вимоги, які ставляться користувачами до Internet-магазину. Характеристика методів розрахунку за придбаний товар. Організація обслуговування покупців у віртуальних магазинах. Схема взаємодії системи електронного магазину з покупцем. Організація доставки товарів, придбаних у віртуальному магазині. Організація продажу товарів через internet-аукціони. Організація оптового продажу товарів та послуг через електронні торговельні майданчики. Основні принципи роботи електронних торговельних майданчиків. Основні джерела доходів електронних торговельних майданчиків. Схема здійснення платежів через Internet із застосуванням кредитної платіжної системи. Internet - представництва бізнес-структур. Віртуальні підприємства та інтернет-інкубатори. Фактори, сприяючі досягненню Інтернет-інкубатором успіху. Організація надання послуг в електронній комерції. Формування цін на товари і послуги в мережі Internet. Створення інтернет-магазину. Проблеми етапи розробки.

## **Тема 11. Ефективність електронного бізнесу**

Оцінювання ефективності функціонування Інтернет-бізнесу. Методи визначення ефективності електронного бізнесу. Показники економічної ефективності електронного бізнесу. Показники оцінки ефективності створення (або оцінка ефективності інвестиційного проєкту розробки Інтернет-ресурсу). Показники оцінки інвестиційної привабливості або «вартості» існуючого електронного бізнесу. Оцінка інтеграції з інформаційною системою підприємства. Аналіз витрат та прибутків від створення Інтернет-ресурсу. Основні джерела грошових надходжень (доходів) в Інтернет-компаніях. Відображення витрат на створення Інтернет-ресурсу в бухгалтерському обліку. Показники відвідуваності Інтернет-ресурсу, як впливової складової ефективності Інтернет-проєкту.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### БЛОК «ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА»

#### Основна

1. Грегерсен Гел. Змінюй питання. Знаходь відповіді. Генеруй інновації та знаходь рішення / з англ. пер. Оксана Дятел. Київ : Bookchef : Форс Україна, 2020. 366 с.
2. Інноваційний розвиток підприємств в парадигмі інтелектуалізації економіки : монографія. [Н. В. Лохман та ін. ; під ред. Н. В. Лохман] ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кременчук : Щербатих О. В., 2020. 205 с.
3. Комерціалізація інновацій: колект. Монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ілляшенка С. М., д-ра екон. наук, доц. Біловодської О. А. Суми : Триторія, 2020. 263 с.
4. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
5. Менеджмент стартап проєктів: підручник / О.А. Гавриш, В.В. Дергачова, М.О. Кравченко та ін. Київ: КПІ ім Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 344 с.
6. Інноваційна діяльність у міжнародній економіці : навч. посібник / уклад. І. О. Новік ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Електрон. текст. дані. Харків, 2019. 315 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48931>
7. Цифровий вимір інноваційно-інформаційної економіки : монографія / В. М. Тарасевич та ін. ; за ред. В. М. Тарасевича. Дніпро : Економіка, 2021. 447 с.

#### Додаткова

1. Близнюк А.Б., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. №41. С. 32-40.
2. Буднікевич І. М., Благун І. І., Крупенна І. А., Бокучава В. Б. Напрямки застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 266–277. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_8\\_0\\_266\\_277](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_8_0_266_277)
3. Буднікевич І.М., Черданцева І.Г., Крупенна І.А. Інноваційні інструменти маркетингових досліджень в маркетинговій товарній та комунікаційній політиці торговельних закладів. *Економіка та право*. 2020. № 2(57). С. 64-76.
4. Войтко С.В., Юрчишин О.Я. Засади реалізації інноваційної політики на основі розвитку регіональних хабів 4.0. *Інноваційна економіка*. 2021. №5-6. С.31-35. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/815/891>
5. Грабчук, І., Бугайчук, В., & Аляб'єва, В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>.

6. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. Сучасні проблеми управління інноваційно активними підприємствами: досвід України та ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С.74-80.
7. Довбня С.Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування. Дніпро : Ліра, 2020. 206 с.
8. Екологічні інновації у підвищенні економічної та продовольчої безпеки України : колект. монографія / О. В. Антоновський та ін. ; за ред. Т. О. Чайки, І. О. Яснолоб, О. О. Горба ; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : Астроя, 2020. 216 с.
9. Згурська О.М. Формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 435 с.
10. Кириченко О. С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку промисловості України : дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.03. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2021. 465 с.
11. Козик В. В., Мрихіна О. Б., Козевич Р. І., Богдан П. І. Концептуальний підхід до бізнес-моделювання інтелектуально-інноваційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8038>
12. Кращі проекти та практики регіонального розвитку ЄС в Індустрії 4.0. URL: <https://www.industry4ukraine.net/eu-regional-development-in-industry-4-0>.
13. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1 (33). С. 7–14.
14. Мойса, Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. 2023. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>.
15. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Кузьмін О. Є. та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
16. Орел А.М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії: монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 347 с.
17. Петренко Л.А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління : монографія / Л. А. Петренко ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 328 с.
18. Про внесення змін до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» : Закон України від 01.12.1998 р. № 284-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 2–3. С. 18–33.
19. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. С. 882–892.
20. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України № 3769-XII від 23.12.1993 р. Відомості Верховної Ради. 1994. № 7. С. 32–48.
21. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон

України. Урядовий кур'єр. 2003. № 32. С. 57–68

22. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2020. 230 с

23. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або Як створити майбутнє. Пітер Тіль за участю Блейка Мастерса ; пер. з англ. Роман Обухів. Київ : Наш Формат, 2020. 238 с.

24. Чайковська І.І. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України у контексті успішної реалізації інноваційних проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 154-160.

25. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу «Індустрія 4.0» в Україні : Постанова Кабміну від 21 липня 2021 р. No 750. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>

26. Юрчак О. В. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>

27. Eurostat. Science, technology and innovation. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/database>

28. Smart SMEs for Industry 4.0. URL: <https://www.interregeurope.eu/smarty/>

29. Key tools to assess and improve soft innovation policies. URL: <https://www.interregeurope.eu/passpartool>

30. Smart Specialisation Platform. Digital Innovation Hubs. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/digital-innovation-hubs>

31. Eurostat. Science, technology and innovation. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/database>

32. Mukoyama T. Innovation, Imitation, and Growth with Cumulative Technology. *Journal of Monetary Economics*. 2003. Vol. 50. P. 361–380.

33. Hasmi A. Competition and Innovation: The Inverted-U Relationship Revisited. 2012. URL: <http://ssrn.com/abstract=2012918>.

### **Інформаційні ресурси**

1. <http://sdip.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби інтелектуальної власності України

2. <http://www.intelvlas.com.ua> – Науково-практичний журнал «Інтелектуальна власність»

3. <http://inneco.org/index.php/inneco.ua> - сайт журналу «Інноваційна економіка»

4. <http://www.ukrpatent.org/> – офіційний сайт Державного підприємства «Український інститут промислової власності»

5. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> – Bloomberg Innovation Index

6. [www.epo.org/](http://www.epo.org/) – офіційний сайт Європейського патентного відомства.

7. [www.inta.org/](http://www.inta.org/) – офіційний сайт Міжнародної асоціації товарних знаків.

8. [www.ip-centr.kiev.ua/newcipip/head\\_page\\_large.jsp](http://www.ip-centr.kiev.ua/newcipip/head_page_large.jsp) – офіційний сайт Українського центру інноватики та патентно-інформаційних послуг.

9. [www.ndiiv.org.ua](http://www.ndiiv.org.ua) – офіційний сайт Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності національної академії правових наук України.
10. [www.uacr.kiev.ua](http://www.uacr.kiev.ua) – офіційний сайт Держаного підприємства «Українське агентство з авторських та суміжних прав».
11. [www.wipo.int](http://www.wipo.int) – офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності.
12. <https://archer.chnu.edu.ua> - ARCher - інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

## **БЛОК «УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ»**

### **Основна**

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>.
2. Гавриш О.А., Дергачова В.В., Кравченко М.О. Менеджмент стартап проєктів: підручник. Київ: КПІ ім Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 344 с.
3. Горбаченко С.А. Проєктний менеджмент. Одеса. НУ «Одеська юридична академія». 2020. 263 с.
4. Катренко А. В. Управління ІТ-проєктами. Кн. 1 : Стандарти, моделі та методи управління проєктами. 2-ге вид. Львів, 2019. 552 с.
5. Кузьмін О. Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
6. Кузьмичов А. І. Планування та управління проєктами. Моделювання засобами MS Excel. К., 2018. 180 с.
7. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с
8. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проєктами. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 591 с.
9. Ніколаєв В.П., Ніколаєва Т.В., Євтушенко Г.І., Попович Л.О. Фінансовий менеджмент проєктів і програм : навч. посіб. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 400 с.
10. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проєктами. К. : Центр навчальної літератури, 2020. 432 с.
11. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: Видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
12. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проєктами. Project Management Institute, Inc., 2022. 415 с. URL: Режим доступу: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.
10. Хігні Дж. Основи управління проєктами. К.: Фабула, 2020. 272 с.
11. Філдінг П. Дж. Як керувати проєктами. К.: Фабула, 2020. 240 с.
12. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навчальний

посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

#### Додаткова

1. Будинський Р. З. Метод діагностування бізнес-проектів підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 213–218. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.213.
2. Гринченко М.А., Пономарьов О.С., Лобач О. В., Харченко А.О. Конфлікти в управлінні проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. № 1(5). С.50-55.
3. Данченко О.Б. Метод управління інформаційними ризиками в проектах діджиталізації бізнес-процесів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2022. № 2 (6). С. 25-29.
4. Драган І. В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 8. С. 23–28.
5. Лелюк, С., Алексеєнко, І., Полтініна, О. Візуалізація даних в управлінні проектами фінансової сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/397>.
6. Зибарева О.В., Пашняк Є.В., Кравчук І.П. (2024). Концепції та моделі управління проектно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. №1 (28). С. 434-446. <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082>
7. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. №10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
8. Про наукову і науково-технічну діяльність»: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. Редакція від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
9. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Редакція від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
10. Підгірна В.Н., Зибарева О.В., Чубрей О.С. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4740/4681>
11. Приймак В.М. Управління проектами. Збірник кейсів: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
12. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України №433-ІУ від 16 січня 2003 р. Редакція від 5.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>.
13. Рудь Н. Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проектом. 2022. *Економічний форум*. №1 (3). С. 79-88. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-10>.
14. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: Друкарня «Рута», 2020. 230 с.
15. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або Як створити майбутнє. Пітер Тіль за участю Блейка Мастерса; пер. з англ. Роман Обухів.

Київ: Наш Формат, 2020. 238 с.

16.Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Шкабара, Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. 2022. *Innovation and Sustainability*. № 2. С. 68–77. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>

17.Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Том 1. С.106-112.

18.Шматковська Т.О., Дзямулич М.І. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375/362>.

19.SCRUM: навчись робити вдвічі більше за менший час / Джефф Сазерленд ; [пер. зангл.Ярослава Лебеденка]. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016. 279 с.

20.Project Management: Processes, Methodologies, and Economics by Avraham Shtub, Jonathan F. Bard, Shlomo Globerson, Paperback: 688 pages, Publisher: Prentice Hall; 2 edition (October 20, 2018)

21.Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., Hryhorkiv, M. (2022). Management of business projects of the enterprise as a factor of increasing international competitiveness in the conditions of global sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 17, No. 7, pp. 2023-2032. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170703>.

22.Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Ozarko, K., Kravchuk, I., Nahorniuk, O. (2023). The organizational and economic mechanism of attraction of digital technologies in the innovation activity of companies in the conditions of international competition. *Revista de la Universidad del Zulia*. Vol. 14, No. 39. pp. 415-431. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/39476/44522>.

23.Zybareva, O., Shevchenko, I., Tulchynska, S., Popov, O., Yangulov, E. (2022). Assessment of spatial challenges of the economic security system of industrial enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 12, No. 4, pp. 421-428. <https://doi.org/10.18280/ijssse.120402>.

### Інформаційні ресурси

1. ARCher - інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>.

2. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

3. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

4. Офіційний сайт Національного Інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

5. Офіційний сайт Української асоціації управління проектами «УКРНЕТ». URL: <http://upma.kiev.ua/ua/about/>

6. Офіційний сайт Міжнародної асоціації управління проектами IPMA. URL: <https://www.ipma.world/>

7. Офіційний сайт Worksection: українська система управління проектами URL: <http://worksection.com/ua/>
8. Офіційний сайт Project Management Institute (PMI) URL: <https://www.pmi.org/>
9. Офіційний сайт Project Management Club. URL: <http://prima.com.ua>
10. Офіційний сайт Microsoft Office Project Portfolio Server URL: <https://products.office.com/ukua/project/project-and-portfolio-management-software>
11. Офіційний сайт Управління проектами Basic – Prometheus URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/project-management/>
12. Офіційний сайт Casual: Visual and Simple Online Project Management Tool URL: <https://casual.pm/>

## **БЛОК «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

### **Основна**

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272.
3. Вербівська Л.В. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки. / Стратегічні засади сталого розвитку підприємництва і торгівлі в сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. Є.В. Скляр. Чернівці : Технодрук, 2021. 356 с., С. 59-100.
4. Вербівська Л.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: : колективна монографія / за заг. ред. Ю.М. Лопатинського, О.В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2023. 572 с. С. 277-308. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9862>
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с
6. Закон України “Про Антимонопольний комітет України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
7. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)

8. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методичні рекомендації до організації самостійної роботи з навчальної дисципліни методичні рекомендації. /Уклад: Лопатинський Ю.М., Вербівська Л.В. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023. 84 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10696>
9. Посохов І.М., Чепіжко О. В. Дюжев В. Г., Лисиця Д.О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С. 2022. 252 с.
10. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю. Навч.-метод. посібник. Тернопіль. 2021. 56 с.
11. Юхименко П.І. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2020. 320 с.
12. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навчальний посібник. Харків. Право. 2022. 321 с.

#### Додаткова

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, (42). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Вербівська Л.В., Андрицький Б.О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4(30). С. 20-25. URL: [http://siec.zp.ua/images/journal/2020/4\(30\)2020.pdf](http://siec.zp.ua/images/journal/2020/4(30)2020.pdf).
3. Вербівська Л.В. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4223/4150>
4. Вербівська Л.В. Формування стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4 (36). URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/865/710>
5. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_10\\_2023](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023)
6. Вербівська Л.В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2461/2497>
7. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 187. Дніпро: ПДАБА, 2023. 192 с. С. 78-84. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322>
8. Вербівська Л.В. Система діагностики стратегічного розвитку підприємств: євроінтеграційний контекст. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Випуск 2(17). С. 26-32. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/618>

9. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
10. Дашко І. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. С. 57-64.
11. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №4(38). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2686/2579>
12. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
13. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
14. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4. С. 316-317. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf>.
15. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2024. (32), 217-221. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>
16. Verbivska L., Novikova I., Pashchuk L., Bulkot O., Kustovska O., Bannikova K. Strategies Of Economic Development: Micro, Macro, And Meso-economic Levels (The Ukrainian Case). *Quality - Access to Success*. 2023. 24(192), pp. 352-359. DOI: 10.47750/QAS/24.192.42. URL: [https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221211\\_8fc1015f-9291-45ac-84a8-88e8582249a6.pdf](https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221211_8fc1015f-9291-45ac-84a8-88e8582249a6.pdf).
17. Verbivska L., Tkachuk S., Mashtaler O., Rysin M., Trynchuk V. Comparative Analysis of Strategies for Innovative Development of The Economy: The Experience of The EU Countries. *Quality - Access to Success*. 2022, 23(189), pp. 184-191. DOI: 10.47750/QAS/23.189.21. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5831/Comparative%20Analysis%20of%20Strategies%20for.pdf?sequence=1>.

### Інформаційні ресурси

1. ARCher - інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua>
2. Репозиторій академічних статей, таких як Google Scholar або ResearchGate, для пошуку актуальних наукових досліджень та публікацій з курсу
3. База українського законодавства в Інтернет. URL: [www.lawukraine.com](http://www.lawukraine.com)
4. Інститут глобальних стратегій. URL: [www.igls.com.ua](http://www.igls.com.ua)
5. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: <http://www.ier.kiev.ua>.

6. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
7. Електронна бібліотека. URL: [www.lib.com.ua](http://www.lib.com.ua)
8. Електронна бібліотека Львівської комерційної академії. URL: <http://www.dev.lac.lviv.ua/lib>
9. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
10. Наукова бібліотека ім. Максимовича. URL: <http://www.lib-gw.univ.kiev.ua>.
11. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

## **БЛОК «КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

### **Основна**

1. Лопатинський Ю.М., Белей С.І., Кобеля З.І. Корпоративне управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу. *Агросвіт*. 2023. №14. С. 3-12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1790/1804>
2. Цивільний кодекс України. Документ 435-IV, (в редакції від 09.04.2025, підстава - [4292-IX](#)) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Господарський кодекс України. Документ 436-IV, (в редакції від 28.02.2025, підстава - [4196-IX](#), втрата чинності, відбудеться 28.08.2025, підстава - [4196-IX](#).) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Про акціонерні товариства: Закон України. № 2465-IX від 22.07.2022 (в редакції від 01.01.2025 підстава - [3985-IX](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.
5. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України № 448/96-ВР, від 30.10.1996 (в редакції від 15.11.2024, підстава - [4017-IX](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління. Закон України № 3587-IX, від 22.02.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>
7. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України. № 1953-IX, від 14.12.2021 (в редакції від від 30.12.2024, підстава - [4143-IX](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
8. Про холдингові компанії в Україні: Закон України. № 3528-IV, від 15.03.2006 (в редакції від 27.04.2024, підстава - [3585-IX](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text>.
9. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України № 4196-IX, від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
10. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII, ( в редакції від 08.03.2024, підстава - [3587-IX](#) ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

## Додаткова

1. Атаманчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 184-189.
2. Березянко Т. В. Актуальні питання корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=808>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.3)
3. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 108–118. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.5.108](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.108).
4. Деєва Н.Е. Форми і методи цифрової трансформації корпоративного управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 3 (49). С. 79-86. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No3/79.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2020.10.
5. Дідур, Г., Молдун, І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024, № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>
6. Іоргачова М.І., Ковальова О.М., Коцюрубенко Г.М. Вартісно-орієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111-115.
7. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686>.
8. Кифяк В. І., Карп А. Г. Інституційне середовище корпоративного управління як фактор розвитку економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №32. С. 26-32.
9. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code\\_final\\_ukr.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf).
10. Методологія оцінки рівня корпоративного управління. Рейтингове агентство Credit rating. URL: [https://www.credit-rating.ua/img/st\\_img/Methodology/RCG\\_method.pdf](https://www.credit-rating.ua/img/st_img/Methodology/RCG_method.pdf).
11. Нусінова О. В. Удосконалення системи корпоративного управління в українських компаніях за участю іноземного інвестора. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 4–9. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.4](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.4).
12. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Джурик Ю.А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) № 6. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6\\_2020/4.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/4.pdf).
13. Топ-10 очікувань із питань корпоративного управління бізнесом у 2020 році. [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA013370](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013370).
14. Fahd Alduais & Nashat Ali Almasria & Rana Airout (2022). The Moderating Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility and Information Asymmetry: An Empirical Study of Chinese Listed Companies,

*Economies*, MDPI, vol. 10 (11), pp. 1-23, November. URL: <https://ideas.repec.org/a/gam/jecomi/v10y2022i11p280-d967020.html>

15. Gregorio Sánchez-Marín & María Encarnación Lucas-Pérez & Samuel Baixauli-Soler & Brian G.M. Main & Antonio Mínguez-Vera (2022). Excess executive compensation and corporate governance in the United Kingdom and Spain: A comparative analysis. *Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 43 (7), pages 2817-2837, October. URL: <https://ideas.repec.org/a/wly/mgtdec/v43y2022i7p2817-2837.html>

16. Hernandez-Perdomo, Elvis & Guney, Yilmaz & Rocco, Claudio M. (2019). A reliability model for assessing corporate governance using machine learning techniques, *Reliability Engineering and System Safety*, Elsevier, vol. 185(C), pp. 220-231. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/reensy/v185y2019icp220-231.html>

17. Mohsin Shahzad & Ying Qu & Abaid Ullah Zafar & Andrea Appolloni (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation?, *Business Strategy and the Environment*, Wiley Blackwell, vol. 30(8), pp. 4206-4222, December. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/bstrat/v30y2021i8p4206-4222.html>

### Інформаційні ресурси

1. ARCher - інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>

2. <https://www.nssmc.gov.ua/> - сайт Національної Комісії з цінних паперів та фондового ринку України.

3. <https://cgpa.com.ua/> - сайт Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ).

4. <http://www.usmdi.org/> - сайт Українського Інституту розвитку фондового ринку.

5. <https://www.pard.ua/> - сайт Професійної Асоціації учасників Ринків капіталу та Деривативів.

6. <http://www.ifc.org/ukraine> - International Finance Corporation (IFC)

7. [https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023\\_ed750b30-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html) - OECD – G20/OECD Principles of Corporate Governance

8. <https://www.icgn.org/global-governance-principles> - ICGN – International Corporate Governance Network

9. [https://committee.iso.org/ISO\\_37000\\_Governance](https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance) - ISO – ISO 37000 Governance of Organizations

10. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools> - IFC – International Finance Corporation (World Bank Group)

11. <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp> - Investopedia – Corporate Governance Overview

12. <https://corpgov.law.harvard.edu> - Harvard Law School Forum on Corporate Governance

## БЛОК «ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС»

### Основна

1. Вербівська Л.В. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія та практика : монографія. Київ: МНТУ імені академіка Юрія Бугая, 2021. 320 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/5873>.
2. Вербівська Л.В. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки. Стратегічні засади сталого розвитку підприємництва і торгівлі в сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. Є.В. Скляр. Чернівці : Технодрук, 2021. 356 с., С. 59-100.
3. Вербівська Л.В. Електронний бізнес: бібліометричний аналіз. *Науковий вісник Полісся*. № 1 (22). 2021.С. 34-46. URL <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/25306>.
4. Вербівська Л.В. Сутність та особливості розвитку цифрового бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 17-25. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262349/258816>.
5. Вербівська Л.В. Роль електронного бізнесу в розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. № 12. 2021. С. 66-71. URL: [http://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_12\\_0\\_66\\_71](http://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_12_0_66_71).
6. Вербівська Л.В. Система електронного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 150-156. URL: [https://www.problecon.com/article/?year=2021&abstract=2021\\_4\\_0\\_150\\_15](https://www.problecon.com/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_150_15).
7. Вербівська Л.В. Електронний бізнес: бібліометричний аналіз. *Науковий вісник Полісся*. № 1 (22). 2021.С. 34-46. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/253066>.
8. Вербівська Л.В. Теоретико-методологічні положення функціонування і розвитку системи електронного бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №3 (27). С. 54-63. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252794>.
9. Вербівська Л.В. Теоретичні засади розвитку електронного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 179-183. URL: [http://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_11\\_0\\_179\\_183](http://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_11_0_179_183).
10. Вербівська Л.В. Науково-концептуальні засади стратегічного розвитку системи електронного бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 59-1. С.152-156. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/59\\_1\\_2020/28.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/28.pdf).
11. Вербівська Л.В. Фактори розвитку системи електронного бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 54. С. 273-278. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/54\\_2020/42.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/42.pdf)

### Додаткова

1. Вербівська Л.В. Концептуальні засади обґрунтування сутності електронного бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №2 (26). 2021. С. 57-64. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244043>
2. Вербівська Л.В. SWOT-аналіз функціонування системи електронного бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 72. Частина 1. С. 53-57. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/72\\_1\\_2021/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/72_1_2021/11.pdf).

3. Забаштанська Т.В., Вербівська Л.В. Сутність е-маркетингу та його роль у розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 35. С. 529-535. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2019/35\\_2019\\_ukr/85.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/85.pdf)
4. Liudmyla Verbivska, Andrii Antokhov, Olga Zaremba, Zhanat Khishauyeva, Alma Issabayeva (2024). The development of e-commerce as a factor stimulating economic growth. *Scientific Herald of Uzhhorod University*. Issue 55, pp. 1164–117. URL: <https://doi.org/10.54919/physics/55.2024.116vt4>
5. Verbivska, L., Zhuk, O., Ievsieieva, O., Kuchmiiova, T., Saienko, V. (2023). The role of e-commerce in stimulating innovative business development in the conditions of European integration. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*, 3(50), 330-340. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.3930>
6. Liudmyla Verbivska, Nataliia Sarai, Maryna Ivashchenko, Nataliia Havrylenko, and Olha Kuznietsova (2023). The Development of E-commerce in the Context of the Digitalization of the Economy. *Review of Economics and Finance*. vol.21. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a59/>
7. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. Pp. 120-129. URL: <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf>.
8. Verbivska, L., Al-Ababneh, H.A., Korbutiak, A., Panchenko, A., Ippolitova, I. The Impact of E-Business on Entrepreneurship Development in the Context of COVID-19. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022, 19, pp. 1824–1838. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2022/d325107-1834.pdf>
9. Shkarlet, S., Dubyna, M., Shtyrkhun, K., Verbivska, L. Transformation of the Paradigm of the Economic Entities Development in Digital Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2020. Volume 16. P. 413-422. URL: <https://www.wseas.org/multimedia/journals/environment/2020/a825115-032.pdf>.

#### **Інформаційні ресурси**

1. ARCher - інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>
2. Репозиторій академічних статей, таких як Google Scholar або ResearchGate, для пошуку актуальних наукових досліджень та публікацій з курсу
3. Електронна бібліотека Львівської комерційної академії. URL: <http://www.dev.lac.lviv.ua/lib>
4. Інститут глобальних стратегій. URL: <http://www.igls.com.ua>.
5. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: <http://www.ier.kiev.ua>.
6. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
7. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
8. Наукова бібліотека Донецького університету. URL: <http://www.library.dongu.donetsk.ua>
9. Наукова бібліотека ім. Максимовича. URL: <http://www.lib-gw.univ.kiev.ua>.
10. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
11. Національна парламентська бібліотека. URL: <http://www.alpha.rada.kiev.ua>.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Фахове випробування зі спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за третім (освітньо-науковим) рівнем доктора філософії має на меті визначення готовності вступників до аспірантури до здійснення науково-дослідницької діяльності, сприяє виявленню здібностей до здобуття теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Фахове вступне випробування охоплює проблематику дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Управління та діагностування бізнес-проектів», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Корпоративне управління», «Електронний бізнес», що забезпечує комплексну перевірку набуття вступником до аспірантури компетентностей та результатів навчання, що визначені стандартом вищої освіти для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

**Вступне фахове випробування проводиться в тестовій формі за наступним порядком:** до кожного завдання пропонується 4 варіанти відповідей (дистрактори), з яких лише один правильний. Завдання вважається виконаним неправильно, якщо: а) позначено неправильну відповідь (дистрактор); б) позначено два або більше варіантів відповіді (дистрактори), навіть якщо серед них є правильна відповідь (дистрактор); в) відповідь не позначено взагалі.

Екзаменаційне тестування передбачає 40 питань. Оцінювання відповіді вступника на кожне з питань здійснюється за урахуванням таких норм та критеріїв:

- перший рівень 25 тестових завдань, кожне з яких оцінюється по 2 бала;
- другий рівень 10 тестових завдань, кожне з яких оцінюється по 4 бала;
- третій рівень 5 тестових завдань, кожне з яких оцінюється по 6 балів;

Загальна оцінка за тестування підраховується як сума балів набраних абітурієнтом за трьома рівнями за шкалою оцінювання 80-200 балів.

Максимальна кількість балів на вступному іспиті – 200 балів. Обрахування здійснюється автоматично системою.

Вступний іспит вважається складеним за умови отримання абітурієнтом не менше 100 балів, що відповідає нижній межі оцінки задовільного рівня.

Рішення про зарахування вступника на навчання приймається Приймальною комісією Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича відповідно до встановленої університету ліцензії за набраним конкурсним балом згідно з Правилами прийому до аспірантури Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича на здобуття вищої освіти ступеня доктора філософії у 2026 році, затвердженого Вченою радою Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича 27 квітня 2026 року, протокол № 5 ([https://media.chnu.edu.ua/media/c1wj44vt/dodatok-2\\_pp\\_aspirantura-2026.pdf](https://media.chnu.edu.ua/media/c1wj44vt/dodatok-2_pp_aspirantura-2026.pdf)).