

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, КОРПОРАТИВНОЇ
ТА ПРОСТОРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ю. В. Солоненко

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ТРЕНІНГ І

Методичні рекомендації
до практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності D3 Менеджмент ОП «Підприємництво.
Інтернет-трейдинг. Туристичний бізнес»

Вінниця
2026

УДК 378.147.091.33:[005+33](076)
С 606

*Рекомендовано до друку вченою радою економічного факультету
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 12 від 18.06.2026)*

Автор:

Солоненко Ю. В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Рецензенти:

Якімова Н. С., д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Томчук В. В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Солоненко Ю. В.

С 606 Міждисциплінарний тренінг І: методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності D3 Менеджмент ОП «Підприємництво. Інтернет-трейдинг. Туристичний бізнес». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2026. 28 с.

Методичні рекомендації з дисципліни «Міждисциплінарний тренінг І» спрямовані на формування практичних навичок комплексного бізнес-проектування та аналізу діяльності підприємства. Значну увагу приділено діагностиці діяльності підприємства, аналізу ключових показників, оцінюванню його позицій на ринку капіталу, фінансової стійкості та ризику банкрутства. Методичні рекомендації містять поради до виконання практичних і самостійних проєктних завдань.

УДК 378.147.091.33:[005+33](076)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
------------	---

РОЗДІЛ 1. Проєктування нового бізнесу та первинне ознайомлення з підприємством

Тема 1. Запуск нового бізнесу: міждисциплінарне бізнес-проєктування	5
Тема 2. Відпрацювання методики загального ознайомлення з підприємством та рівнем організації його техніко-економічного планування	6
Тема 3. Комплексне ознайомлення з підприємством: техніко-економічне планування у системному зрізі	8

РОЗДІЛ 2. Бізнес-модель, маркетинг, податки та управлінська підтримка стартапу

Тема 4. Підприємництво як система: розробка бізнес-моделі на перетині дисциплін.....	10
Тема 5. Ядро маркетингу власної справи: інтеграція досліджень, продукту й комунікацій	11
Тема 6. Податкове середовище стартапу: інтегрований підхід (право × фінанси × операції).....	13
Тема 7. Фінанси і якісний менеджмент: принципи управління та комунікативна підтримка.....	14
Тема 8. Дизайн та пітч бізнес-плану: крос-функціональна презентація для стейкхолдерів	16

РОЗДІЛ 3. Діагностика підприємства, ринок капіталу та фінансова стійкість

Тема 9. Мультиаспектний аудит чинного підприємства: операції, фінанси, ринок	18
Тема 10. Діагностика ключових показників підприємницької діяльності: міждисциплінарна аналітика КРІ	19
Тема 11. Позиціонування на ринку капіталу: оцінка участі підприємства на ринку цінних паперів	21
Тема 12. Стійкість і ризики: міжметодична оцінка ймовірності банкрутства....	22

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи (індивідуальне проєктне завдання).....	24
--	----

Список рекомендованих джерел.....	26
-----------------------------------	----

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Міждисциплінарний тренінг І» має прикладний характер і спрямована на формування здатності здобувачів вищої освіти комплексно проєктувати, аналізувати та презентувати підприємницькі рішення. Її зміст поєднує інструменти підприємництва, техніко-економічного планування, маркетингу, фінансів, податкового аналізу, якісного менеджменту, аудиту діяльності підприємства, КРІ-аналітики, ринку капіталу та оцінювання фінансової стійкості.

Особливість дисципліни полягає в тому, що навчальні завдання побудовані не як ізольовані вправи, а як послідовний тренінг ухвалення рішень. Здобувачі проходять шлях від запуску бізнес-ідеї та первинного ознайомлення з підприємством до формування бізнес-моделі, маркетингового ядра, податкової логіки, бізнес-плану, комплексного аудиту та оцінки ризиків банкрутства.

Методичні рекомендації містять тематику практичних занять, мету кожної роботи, теоретичні питання, методичні рекомендації для виконання, практичні й аналітичні завдання, очікувані результати та вимоги до форми звіту. Для окремих тем запропоновано шаблони таблиць і базові формули, які дають змогу структурувати розрахунки та управлінські висновки.

Виконання практичних робіт передбачає використання реальних підприємств, відкритих джерел інформації або навчальних кейсів. Якщо здобувач використовує змодельовані дані, це має бути прямо зазначено у звіті. Кожен висновок повинен бути обґрунтований фактами, розрахунками, порівняннями або чітко сформульованими припущеннями.

Методичні рекомендації можуть бути використані для організації практичних занять, самостійної роботи, командних завдань і підготовки підсумкового проєкту. Їх виконання сприяє розвитку аналітичного мислення, підприємницької ініціативності, відповідального ставлення до даних, здатності працювати в команді та презентувати результати різним групам стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 1. Проєктування нового бізнесу та первинне ознайомлення з підприємством

Тема 1. Запуск нового бізнесу: міждисциплінарне бізнес-проєктування

Практична робота № 1. Формування бізнес-ідеї, проблеми клієнта та паспорта міждисциплінарного бізнес-проєкту

Мета роботи: навчитися формувати бізнес-ідею як комплексний проєкт, що поєднує підприємництво, маркетинг, фінанси, право, операційний менеджмент і комунікації.

Теоретична частина

1. Поясніть сутність запуску нового бізнесу як міждисциплінарного процесу.
2. Охарактеризуйте відмінність між бізнес-ідеєю, бізнес-можливістю, продуктом і бізнес-моделлю.
3. Визначте роль MVP, перевірки гіпотез і первинного дослідження ринку на етапі запуску бізнесу.
4. Опишіть, які управлінські, фінансові, правові, маркетингові та операційні рішення потрібно ухвалити до старту бізнесу.
5. Поясніть значення командного розподілу ролей у міждисциплінарному бізнес-проєктуванні.

Методичні рекомендації для виконання

1. Оберіть бізнес-ідею, яку можна перевірити на рівні навчального кейсу або реального локального ринку.
2. Сформулюйте проблему клієнта за схемою: хто має проблему, у якій ситуації вона виникає, чому наявні альтернативи не повністю її розв'язують.
3. Визначте мінімальний життєздатний продукт або послугу, яку можна протестувати без значних початкових інвестицій.
4. Розподіліть проєкт на функціональні блоки: ринок, продукт, операції, фінанси, право, ризики та комунікації.
5. Усі припущення позначайте як гіпотези, що потребують перевірки даними або експертним обговоренням.

Практична частина

1. Сформууйте паспорт бізнес-проєкту: назва, суть ідеї, проблема клієнта, цільова аудиторія, запропоноване рішення, очікувана цінність.
2. Визначте ролі учасників команди та відповідальність кожного за окремий аналітичний блок.
3. Побудуйте карту міждисциплінарних зв'язків проєкту: які рішення залежать від маркетингу, фінансів, права, операцій і персоналу.
4. Сформулюйте 5–7 ключових гіпотез запуску бізнесу та запропонуйте спосіб їх перевірки.
5. Підготуйте короткий висновок про доцільність подальшої розробки ідеї.

Таблиця 1 – Паспорт міждисциплінарного бізнес-проєкту

Елемент	Зміст	Джерело даних	Відповідальний

Аналітична частина

1. Порівняйте обрану ідею з двома альтернативами або конкурентними рішеннями на ринку.
2. Визначте три найбільш критичні ризики запуску та запропонуйте дії для їх зниження.

Очікувані результати

- розуміння логіки запуску нового бізнесу як комплексного процесу;
- уміння формулювати проблему клієнта та бізнес-гіпотези;
- навички підготовки первинного паспорта бізнес-проєкту.

Форма звіту

- паспорт бізнес-проєкту;
- карта міждисциплінарних зв'язків;
- перелік гіпотез і способів їх перевірки;
- аналіз конкурентних альтернатив;
- висновок про доцільність розвитку ідеї.

Тема 2. Відпрацювання методики загального ознайомлення з підприємством та рівнем організації його техніко-економічного планування

Практична робота № 2. Первинна характеристика підприємства та оцінка організації техніко-економічного планування

Мета роботи: опанувати методику первинного ознайомлення з підприємством, його організаційною структурою, видами діяльності, ресурсами та системою техніко-економічного планування.

Теоретична частина

1. Дайте визначення поняття «техніко-економічне планування» та поясніть його роль у діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте основні елементи загального ознайомлення з підприємством: правовий статус, види діяльності, ресурси, структура, ринки збуту.
3. Поясніть відмінність між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням.

4. Визначте, які документи та показники використовуються для первинного аналізу підприємства.

5. Опишіть типові проблеми організації планової роботи на підприємстві.

Методичні рекомендації для виконання

1. Оберіть реальне підприємство або навчальний кейс, за яким доступна достатня кількість відкритої інформації.

2. Зберіть загальні відомості про підприємство: форма власності, організаційно-правова форма, види діяльності, основні продукти, ринки та клієнти.

3. Визначте, які підрозділи відповідають за планування, виробництво / надання послуг, збут, фінанси та персонал.

4. Оцініть, чи пов'язані між собою виробничі, фінансові, маркетингові та кадрові плани.

5. За відсутності реальних документів використовуйте змодельовані дані та чітко зазначте це у звіті.

Практична частина

1. Складіть загальну характеристику підприємства за уніфікованою таблицею.

2. Побудуйте спрощену організаційну схему підприємства або опишіть логіку управління.

3. Визначте перелік основних техніко-економічних показників, які доцільно застосовувати для оцінки діяльності підприємства.

4. Проаналізуйте рівень узгодженості планів підприємства за блоками: виробництво / послуги, збут, фінанси, персонал, постачання.

5. Сформулюйте первинні висновки щодо переваг та недоліків системи планування.

Таблиця 2 – Загальна характеристика підприємства

Показник	Зміст	Джерело інформації	Коментар

Аналітична частина

1. Оцініть, які дані є достатніми для подальшого аналізу, а які потребують уточнення.

2. Визначте, як недостатня якість планування може впливати на витрати, продуктивність і фінансові результати підприємства.

Очікувані результати

- уміння проводити первинне ознайомлення з підприємством;
- розуміння ролі техніко-економічного планування;
- навички систематизації загальної інформації про підприємство.

Форма звіту

- загальна характеристика підприємства;
- опис організаційної структури;
- перелік техніко-економічних показників;
- оцінка системи планування;
- висновки та пропозиції.

Тема 3. Комплексне ознайомлення з підприємством: техніко-економічне планування у системному зрізі

Практична робота № 3. Системний аналіз ресурсів, процесів і планових показників підприємства

Мета роботи: навчитися розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних ресурсів, процесів, показників і управлінських рішень.

Теоретична частина

1. Поясніть сутність системного підходу до аналізу підприємства.
2. Охарактеризуйте підприємство як сукупність входів, процесів, виходів, управління та зворотного зв'язку.
3. Визначте основні групи ресурсів підприємства: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, технологічні.
4. Опишіть показники, що характеризують виробничу програму, потужність, продуктивність, витрати та результативність.
5. Поясніть, чому техніко-економічне планування має бути узгодженим із ринковими й фінансовими цілями підприємства.

Методичні рекомендації для виконання

1. Розглядайте підприємство не як набір окремих підрозділів, а як систему, у якій зміна одного елемента впливає на інші.
2. Побудуйте схему «вхід – процес – вихід – результат», у якій відобразить ресурси, основні процеси, продукти та економічні результати.
3. Порівняйте планові й фактичні показники за доступними або змодельованими даними.
4. Визначте вузькі місця: ресурси, процеси або управлінські рішення, які найбільше обмежують результат.
5. Формулюйте висновки з позиції впливу на прибуток, якість, терміни, клієнтську цінність і ризики.

Практична частина

1. Побудуйте системну карту підприємства з відображенням входів, процесів, виходів і результатів.
2. Складіть таблицю ключових ресурсів підприємства та визначте їх роль у створенні цінності.
3. Проведіть аналіз 5–7 техніко-економічних показників за принципом «план – факт – відхилення – причина».
4. Визначте основні взаємозв'язки між обсягом діяльності, витратами, персоналом, якістю та фінансовим результатом.
5. Підготуйте короткий перелік управлінських дій для поліпшення системної узгодженості планування.

Таблиця 3 – Аналіз техніко-економічних показників

Показник	План	Факт	Відхилення	Ймовірна причина	Управлінська дія

Аналітична частина

1. Оцініть, які відхилення є критичними для діяльності підприємства.
2. Запропонуйте, як змінити систему планування, щоб вона краще підтримувала стратегічні цілі підприємства.

Очікувані результати

- розуміння підприємства як цілісної економічної системи;
- уміння аналізувати планові та фактичні техніко-економічні показники;
- навички виявлення системних проблем підприємства.

Форма звіту

- системна карта підприємства;
- таблиця ресурсів;
- аналіз план-факт відхилень;
- опис причин відхилень;
- пропозиції щодо удосконалення планування.

РОЗДІЛ 2. Бізнес-модель, маркетинг, податки та управлінська підтримка стартапу

Тема 4. Підприємництво як система: розробка бізнес-моделі на перетині дисциплін

Практична робота № 4. Розробка бізнес-моделі підприємницької ініціативи

Мета роботи: навчитися розробляти бізнес-модель, яка поєднує ціннісну пропозицію, клієнтів, канали, ресурси, партнерів, доходи, витрати та ризики.

Теоретична частина

1. Дайте визначення бізнес-моделі та поясніть її відмінність від бізнес-плану.
2. Охарактеризуйте основні елементи Business Model Canvas.
3. Поясніть, як взаємодіють ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, канали збуту та джерела доходів.
4. Визначте роль ключових ресурсів, партнерів і процесів у реалізації бізнес-моделі.
5. Опишіть критерії життєздатності бізнес-моделі.

Методичні рекомендації для виконання

1. Починайте розробку бізнес-моделі з клієнтської проблеми та цінності, а не з опису продукту.
2. Для кожного блоку бізнес-моделі зазначайте конкретні припущення та джерела їх перевірки.
3. Встановіть зв'язок між маркетинговими рішеннями та фінансовими рішеннями: сегмент клієнтів має відповідати каналу продажу, ціні, витратам і очікуваній маржі.
4. Окремо проаналізуйте операційну здійсненність: ресурси, постачальники, команда, технології, якість і терміни.
5. Перевірте модель на ризики: залежність від одного постачальника, нестабільний попит, висока собівартість, правові обмеження.

Практична частина

1. Розробіть Business Model Canvas для обраної бізнес-ідеї.
2. Сформулюйте ціннісну пропозицію для 1–2 ключових клієнтських сегментів.
3. Визначте джерела доходів і основні групи витрат.
4. Складіть перелік ключових ресурсів, партнерів і процесів, без яких модель не працюватиме.
5. Проведіть короткий стрес-тест бізнес-моделі: що станеться у разі зниження попиту, зростання витрат або появи сильного конкурента.

Таблиця 4 – Узгодження елементів бізнес-моделі

Блок бізнес-моделі	Зміст рішення	Ключове припущення	Спосіб перевірки

Блок бізнес-моделі	Зміст рішення	Ключове припущення	Спосіб перевірки

Аналітична частина

1. Оцініть, які елементи бізнес-моделі є найбільш слабкими та потребують перевірки.
2. Запропонуйте одну альтернативну бізнес-модель для тієї самої ідеї та порівняйте її з основною.

Очікувані результати

- уміння розробляти бізнес-модель підприємницької ініціативи;
- розуміння взаємозв'язку між ринком, продуктом, операціями та фінансами;
- навички критичного оцінювання життєздатності бізнес-моделі.

Форма звіту

- заповнений Business Model Canvas;
- опис ціннісної пропозиції;
- аналіз доходів і витрат;
- стрес-тест бізнес-моделі;
- висновок щодо життєздатності моделі.

Тема 5. Ядро маркетингу власної справи: інтеграція досліджень, продукту й комунікацій

Практична робота № 5. Розробка маркетингового ядра підприємницького проєкту

Мета роботи: сформулювати навички інтеграції маркетингових досліджень, продуктового рішення, позиціонування та комунікацій для запуску власної справи.

Теоретична частина

1. Поясніть сутність маркетингових досліджень на етапі запуску бізнесу.
2. Охарактеризуйте підхід STP: сегментація, вибір цільового сегмента, позиціонування.
3. Визначте роль портрета клієнта, карти цінності та конкурентного аналізу.
4. Поясніть, як продуктове рішення пов'язане з ціною, каналами продажу та комунікаціями.
5. Опишіть основні елементи комунікаційної стратегії малого бізнесу.

Методичні рекомендації для виконання

1. Збирайте первинні маркетингові дані через короткі інтерв'ю, спостереження, опитування або аналіз відкритих джерел.
2. Не обмежуйтеся описом цільової аудиторії за віком і статтю; визначайте потреби, мотиви, бар'єри та ситуації використання продукту.

3. Порівнюйте конкурентів не лише за ціною, а й за цінністю, зручністю, сервісом, каналами та довірою.

4. Формулюйте позиціонування однією зрозумілою тезою: для кого продукт, яку проблему розв'язує, чим відрізняється.

5. Комунікаційні повідомлення мають відповідати реальній цінності продукту та не створювати недостовірних очікувань.

Практична частина

1. Проведіть мінідослідження ринку для обраної бізнес-ідеї: не менше 5 респондентів або 5 відкритих джерел.

2. Сформулюйте 1–2 портрети клієнта із зазначенням потреб, мотивів, бар'єрів і критеріїв вибору.

3. Підготуйте конкурентну матрицю за 5–7 критеріями.

4. Сформулюйте позиціонування та унікальну торговельну пропозицію.

5. Розробіть базовий комунікаційний план на перший місяць запуску.

Таблиця 5 – Конкурентна матриця маркетингового аналізу

Критерій	Наш проєкт	Конкурент 1	Конкурент 2	Висновок

Аналітична частина

1. Оцініть, чи узгоджені між собою клієнтський сегмент, продукт, ціна, канал продажу та рекламне повідомлення.

2. Визначте, які маркетингові гіпотези є найризикованішими і мають бути перевірені першими.

Очікувані результати

- розуміння ядра маркетингової стратегії власної справи;
- уміння інтегрувати дослідження ринку, продукт і комунікації;
- навички підготовки конкурентної матриці та комунікаційного плану.

Форма звіту

- результати мінідослідження ринку;
- портрет клієнта;
- конкурентна матриця;
- позиціонування та УТП;
- комунікаційний план.

Тема 6. Податкове середовище стартапу: інтегрований підхід (право × фінанси × операції)

Практична робота № 6. Вибір організаційно-правової форми та оцінка податкового навантаження стартапу

Мета роботи: навчитися аналізувати податкове середовище стартапу з урахуванням правових вимог, фінансового навантаження та операційної моделі бізнесу.

Теоретична частина

1. Поясніть роль податкового планування на етапі запуску бізнесу.
2. Охарактеризуйте зв'язок між організаційно-правовою формою, видом діяльності, доходами, витратами та податковими зобов'язаннями.
3. Визначте основні групи податків, зборів і обов'язкових платежів, які можуть виникати у стартапу.
4. Поясніть, чому податкові рішення мають враховувати операційні процеси, документообіг і грошові потоки.
5. Опишіть ризики помилкового вибору податкової моделі.

Методичні рекомендації для виконання

1. Використовуйте чинну редакцію податкового законодавства на дату виконання роботи; ставки та ліміти потрібно перевіряти перед розрахунками.
2. Порівнюйте щонайменше два варіанти організації діяльності: наприклад, фізична особа-підприємець, товариство або інша форма, дозволена для обраної діяльності.
3. Показуйте не лише суму податків, а й вплив податкової моделі на ціноутворення, документообіг, оплату праці, касові розриви та взаємодію з клієнтами.
4. Окремо визначайте податкові ризики: неправильний КВЕД / вид діяльності, порушення лімітів, несвоєчасна звітність, неналежне оформлення операцій.
5. У висновку обґрунтуйте вибір податкової моделі з позиції законності, фінансової доцільності та операційної зручності.

Практична частина

1. Оберіть стартап або навчальний бізнес-кейс і опишіть його операційну модель: що продається, кому, як приймається оплата, які витрати виникають.
2. Порівняйте два варіанти організаційно-правової форми або податкового режиму за критеріями: простота, податкове навантаження, звітність, масштабування, ризики.
3. Розрахуйте орієнтовне податкове навантаження для двох сценаріїв доходу за чинними ставками на дату виконання роботи.
4. Складіть податковий календар стартапу: основні платежі, звітність, відповідальні особи, контрольні дати.
5. Сформууйте перелік податкових і комплаєнс-ризиків та запропонуйте профілактичні дії.

Таблиця 6 – Порівняння податкових варіантів для стартапу

Критерій	Варіант 1	Варіант 2	Ризики	Висновок

Аналітична частина

1. Оцініть, як обрана податкова модель впливає на ціну продукту, маржинальність і грошові потоки.

2. Визначте, за яких умов стартапу потрібно переглянути обрану податкову модель.

Очікувані результати

- розуміння податкового середовища стартапу;
- уміння порівнювати організаційно-правові та податкові варіанти;
- навички підготовки податкового календаря та оцінки податкових ризиків.

Форма звіту

- опис операційної моделі стартапу;
- порівняльна таблиця податкових варіантів;
- розрахунок податкового навантаження;
- податковий календар;
- перелік ризиків і рекомендацій.

Тема 7. Фінанси і якісний менеджмент: принципи управління та комунікативна підтримка

Практична робота № 7. Побудова фінансово-управлінської системи підтримки якості бізнесу

Мета роботи: сформулювати навички поєднання фінансового планування, управління якістю, управлінських принципів і комунікацій у діяльності малого бізнесу або стартапу.

Теоретична частина

1. Поясніть роль фінансового менеджменту у забезпеченні стабільності підприємницької діяльності.

2. Охарактеризуйте принципи якісного менеджменту: орієнтація на клієнта, лідерство, процесний підхід, доказове ухвалення рішень, постійне поліпшення.

3. Визначте взаємозв'язок між якістю продукту / послуги, витратами, повторними продажами та репутацією.

4. Поясніть значення управлінської комунікації для впровадження фінансових і якісних рішень.

5. Опишіть показники, за допомогою яких можна контролювати фінансову дисципліну та якість роботи.

Методичні рекомендації для виконання

1. Побудуйте логіку управління так, щоб фінансові рішення не суперечили якості продукту та клієнтському досвіду.

2. Визначте не лише фінансові показники, а й показники якості: скарги, повторні звернення, час виконання, відсоток браку, рівень задоволеності.

3. Оцініть витрати на якість як інвестицію у стабільність продажів, а не лише як додаткові витрати.

4. Для ключових процесів визначте відповідальних осіб, терміни контролю та канали комунікації.

5. Фінансові і якісні показники подайте у формі, зрозумілій для команди, власника та зовнішніх стейкхолдерів.

Для виконання розрахункової частини рекомендовано використовувати такі базові показники та формули:

Показник / формула	Зміст використання
Валовий прибуток = Дохід – Змінні витрати	оцінка базового фінансового результату до врахування постійних витрат
Маржинальність = Маржинальний прибуток / Дохід $\times 100\%$	визначення частки доходу, що покриває постійні витрати та прибуток
Рівень браку = Кількість дефектних одиниць / Загальний обсяг $\times 100\%$	контроль якості виробництва або надання послуг
Частка скарг = Кількість скарг / Кількість замовлень $\times 100\%$	оцінка клієнтського досвіду та стабільності сервісу

Практична частина

1. Складіть короткий фінансовий план бізнесу на 3 місяці: доходи, постійні витрати, змінні витрати, очікуваний залишок коштів.

2. Визначте 5–7 показників якості для обраного бізнесу або підприємства.

3. Побудуйте таблицю відповідальності за фінансові та якісні процеси.

4. Розробіть план внутрішньої комунікації щодо контролю витрат і якості.

5. Підготуйте пропозиції щодо поліпшення якості без необґрунтованого зростання витрат.

Таблиця 7 – Матриця фінансово-якісного контролю

Процес	Фінансовий показник	Показник якості	Відповідальний	Частота контролю

Аналітична частина

1. Оцініть, які витрати на якість можуть зменшити майбутні втрати від скарг, переробок або втрати клієнтів.
2. Визначте, як погана комунікація між підрозділами може вплинути на фінансовий результат.

Очікувані результати

- розуміння зв'язку між фінансами, якістю та управлінням;
- уміння формувати систему показників фінансового та якісного контролю;
- навички розробки комунікативної підтримки управлінських рішень.

Форма звіту

- фінансовий план на 3 місяці;
- система показників якості;
- матриця відповідальності;
- комунікаційний план;
- пропозиції щодо поліпшення якості.

Тема 8. Дизайн та пітч бізнес-плану: крос-функціональна презентація для стейкхолдерів

Практична робота № 8. Підготовка бізнес-плану та пітч-презентації підприємницького проєкту

Мета роботи: навчитися оформлювати бізнес-план і презентувати його стейкхолдерам у форматі короткого, аргументованого та візуально зрозумілого пітчу.

Теоретична частина

1. Дайте визначення бізнес-плану та поясніть його призначення для різних стейкхолдерів.
2. Охарактеризуйте основні структурні блоки бізнес-плану.
3. Поясніть відмінність між повним бізнес-планом, executive summary та pitch deck.
4. Визначте, які фінансові, маркетингові, операційні та ризикові аргументи мають бути представлені у пітчі.
5. Опишіть критерії якісної презентації для ухвалення управлінського або інвестиційного рішення.

Методичні рекомендації для виконання

1. Починайте пітч із проблеми та цінності, а не з довгого опису команди або ідеї.
2. Кожен слайд має відповідати на одне ключове питання: проблема, рішення, ринок, модель доходу, конкуренція, фінанси, ризики, запит.
3. Фінансові розрахунки подавайте стисло: стартові витрати, очікувані доходи, точка беззбитковості, потреба у фінансуванні.
4. Уникайте перевантаження слайдів текстом; основні висновки мають бути зрозумілими без додаткових пояснень.

5. Підготуйте відповіді на типові запитання стейкхолдерів: чому зараз, чому ця команда, чому клієнти купуватимуть, які ризики.

Практична частина

1. Підготуйте структуру бізнес-плану для обраного проєкту.
2. Напишіть executive summary обсягом до однієї сторінки.
3. Сформууйте фінансовий блок бізнес-плану: стартові витрати, доходи, витрати, очікуваний результат, потреба в ресурсах.
4. Підготуйте pitch deck на 8–10 слайдів.
5. Проведіть пробний захист пітчу та зафіксуйте запитання, зауваження і пропозиції аудиторії.

Таблиця 8 – Структура пітч-презентації

Слайд	Ключове питання	Основний зміст	Доказ / розрахунок

Аналітична частина

1. Оцініть, чи достатньо переконливо бізнес-план пояснює логіку створення прибутку та управління ризиками.
2. Проаналізуйте, які частини пітчу потребують посилення для різних аудиторій: інвесторів, партнерів, клієнтів, керівництва.

Очікувані результати

- уміння структурувати бізнес-план;
- навички підготовки executive summary та пітч-презентації;
- здатність аргументовано представляти бізнес-проєкт стейкхолдерам.

Форма звіту

- структура бізнес-плану;
- executive summary;
- фінансовий блок;
- pitch deck або його детальний сценарій;
- перелік запитань і відповідей після пробного захисту.

РОЗДІЛ 3. Діагностика підприємства, ринок капіталу та фінансова стійкість

Тема 9. Мультиаспектний аудит чинного підприємства: операції, фінанси, ринок

Практична робота № 9. Проведення комплексного аудиту діяльності підприємства

Мета роботи: сформулювати практичні навички комплексного оцінювання чинного підприємства за операційним, фінансовим і ринковим напрямками.

Теоретична частина

1. Поясніть сутність мультиаспектного аудиту підприємства.
2. Охарактеризуйте операційний, фінансовий і маркетинговий напрями аудиту.
3. Визначте джерела інформації для проведення аудиту підприємства.
4. Поясніть відмінність між описом проблеми, доказом проблеми та управлінською рекомендацією.
5. Опишіть принципи формування аудиторського висновку для управлінських потреб.

Методичні рекомендації для виконання

1. Формуйте аудит як доказову перевірку гіпотез, а не як загальний опис підприємства.
2. Для кожного напрямку аудиту визначте критерій оцінювання, джерело даних, виявлений факт, ризик і рекомендацію.
3. Операційний блок має показувати ефективність процесів, використання ресурсів, якість і терміни.
4. Фінансовий блок має відображати доходи, витрати, ліквідність, прибутковість і фінансову дисципліну.
5. Ринковий блок має оцінювати клієнтів, конкурентів, позиціонування, канали продажу та перспективи попиту.

Практична частина

1. Оберіть підприємство або навчальний кейс для проведення аудиту.
2. Складіть чекліст аудиту за трьома блоками: операції, фінанси, ринок.
3. Зберіть і систематизуйте дані за кожним блоком.
4. Визначте 5–7 ключових проблем або зон поліпшення підприємства.
5. Сформулюйте рейтинг проблем за критеріями впливу на результат і складності усунення.

Таблиця 9 – Матриця мультиаспектного аудиту підприємства

Блок аудиту	Критерій	Джерело даних	Виявлений факт	Ризик	Рекомендація

Аналітична частина

1. Оцініть, які проблеми мають першочергове значення для керівництва підприємства.
2. Запропонуйте короткий план дій на 30–60–90 днів для усунення найбільш критичних проблем.

Очікувані результати

- розуміння логіки комплексного аудиту підприємства;
- уміння аналізувати операційні, фінансові та ринкові аспекти діяльності;
- навички формування доказових управлінських рекомендацій.

Форма звіту

- чекліст аудиту;
- опис зібраних даних;
- перелік проблем і зон поліпшення;
- рейтинг пріоритетів;
- план дій на 30–60–90 днів.

Тема 10. Діагностика ключових показників підприємницької діяльності: міждисциплінарна аналітика KPI

Практична робота № 10. Побудова системи KPI для оцінювання підприємницької діяльності

Мета роботи: навчитися формувати систему ключових показників підприємницької діяльності, що поєднує фінансову, клієнтську, операційну та кадрову аналітику.

Теоретична частина

1. Дайте визначення KPI та поясніть його роль у підприємницькому управлінні.
2. Поясніть відмінність між KPI, метрикою, ціллю, індикатором і результатом.
3. Охарактеризуйте фінансові, клієнтські, операційні та HR-показники діяльності підприємства.
4. Поясніть значення провідних і запізнених індикаторів.
5. Опишіть принципи побудови збалансованої системи показників.

Методичні рекомендації для виконання

1. Не додавайте до системи KPI показники, які не впливають на управлінські рішення.
2. Для кожного KPI визначте формулу, джерело даних, періодичність вимірювання, відповідального та цільове значення.
3. Збалансуйте фінансові показники з нефінансовими, щоб не стимулювати короткострокові рішення на шкоду якості або клієнтам.
4. Використовуйте порівняння у динаміці, план-факт аналіз і пояснення причин відхилень.
5. Підсумковий висновок має показувати, які рішення потрібно ухвалити на основі KPI.

Для виконання розрахункової частини рекомендовано використовувати такі базові показники та формули:

Показник / формула	Зміст використання
Рентабельність продажу = Чистий прибуток / Дохід $\times 100\%$	оцінка прибутковості реалізації
Оборотність запасів = Собівартість реалізації / Середні запаси	оцінка швидкості використання запасів
Середній чек = Дохід / Кількість замовлень	оцінка цінності одного продажу
Продуктивність праці = Дохід або випуск / Середньо-облікова чисельність персоналу	оцінка результативності персоналу

Практична частина

1. Сформуйте перелік КРІ для обраного підприємства за 4 блоками: фінанси, клієнти, процеси, персонал / розвиток.
2. Для кожного КРІ вкажіть формулу, джерело даних, частоту вимірювання та цільове значення.
3. Розрахуйте 5–7 КРІ за наданими або змодельованими даними.
4. Проведіть план-факт аналіз і поясніть причини відхилень.
5. Підготуйте макет управлінського дашборду з ключовими КРІ.

Таблиця 10 – Паспорт КРІ підприємства

КРІ	Формула	Джерело даних	Періодичність	Ціль	Відповідальний

Аналітична частина

1. Оцініть, які КРІ сигналізують про найбільші проблеми підприємства.
2. Запропонуйте управлінські дії для покращення 2–3 найважливіших показників.

Очікувані результати

- розуміння логіки КРІ-аналітики;
- уміння будувати систему показників для підприємницької діяльності;
- навички інтерпретації КРІ для ухвалення управлінських рішень.

Форма звіту

- перелік КРІ за блоками;
- формули та джерела даних;
- розрахунки КРІ;
- план-факт аналіз;
- макет дашборду та рекомендації.

Тема 11. Позиціонування на ринку капіталу: оцінка участі підприємства на ринку цінних паперів

Практична робота № 11. Аналіз можливостей і ризиків участі підприємства на ринку капіталу

Мета роботи: сформулювати розуміння того, як підприємство може позиціонувати себе на ринку капіталу, залучати фінансування та оцінювати ризики інструментів цінних паперів.

Теоретична частина

1. Поясніть сутність ринку капіталу та його роль у фінансуванні підприємств.
2. Охарактеризуйте основні інструменти ринку цінних паперів: акції, облігації, інвестиційні сертифікати та інші інструменти залежно від законодавства.
3. Визначте відмінність між власним і борговим фінансуванням.
4. Поясніть, які вимоги до прозорості, звітності та корпоративного управління стають важливими для підприємства на ринку капіталу.
5. Опишіть ризики для підприємства та інвесторів під час залучення капіталу через цінні папери.

Методичні рекомендації для виконання

1. Проаналізуйте участь підприємства на ринку капіталу з позиції потреби у фінансуванні, стадії розвитку, фінансової стійкості та готовності до прозорості.
2. Порівняйте інструменти фінансування за критеріями: вартість капіталу, контроль власників, ризик неплатоспроможності, вимоги до розкриття інформації.
3. Для реальних підприємств використовуйте відкриту фінансову звітність, біржову інформацію, корпоративні повідомлення та офіційні джерела.
4. Для навчального кейсу допускається моделювання даних, але висновки мають бути логічно обґрунтованими.
5. Враховуйте, що законодавчі вимоги до ринку капіталу можуть змінюватися, тому нормативну частину потрібно перевіряти у чинній редакції.

Практична частина

1. Оберіть підприємство або змодельуйте компанію, яка розглядає можливість залучення капіталу.
2. Оцініть поточну структуру фінансування: власний капітал, борг, кредиторська заборгованість, внутрішні джерела.
3. Порівняйте щонайменше два варіанти залучення капіталу: емісія акцій, облігацій, банківський кредит, приватний інвестор або інший інструмент.
4. Визначте переваги, недоліки та ризики кожного варіанта.
5. Підготуйте рекомендацію щодо найбільш доцільного способу фінансування.

Таблиця 11 – Порівняння інструментів залучення капіталу

Інструмент	Переваги	Недоліки	Ризики	Вплив на контроль	Висновок

Аналітична частина

1. Оцініть, чи готове підприємство до публічності, розкриття інформації та підвищених вимог інвесторів.

2. Визначте, як обраний інструмент фінансування вплине на контроль власників, фінансові ризики та розвиток підприємства.

Очікувані результати

- розуміння ролі ринку капіталу у розвитку підприємства;
- уміння порівнювати інструменти залучення фінансування;
- навички оцінювання ризиків участі підприємства на ринку цінних паперів.

Форма звіту

- характеристика підприємства або кейсу;
- аналіз структури фінансування;
- порівняльна таблиця інструментів ринку капіталу;
- оцінка ризиків;
- рекомендація щодо способу фінансування.

Тема 12. Стійкість і ризики: міжметодична оцінка ймовірності банкрутства

Практична робота № 12. Оцінювання фінансової стійкості та ризику банкрутства підприємства

Мета роботи: навчитися оцінювати фінансову стійкість підприємства та ймовірність банкрутства на основі кількох методичних підходів і формувати антикризові рекомендації.

Теоретична частина

1. Дайте визначення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.
2. Поясніть відмінність між ліквідністю, прибутковістю, діловою активністю та фінансовою незалежністю.
3. Охарактеризуйте основні підходи до оцінки ймовірності банкрутства: коефіцієнтний аналіз, аналіз грошових потоків, дискримінантні моделі, сценарний аналіз.
4. Поясніть, чому результати різних моделей можуть відрізнятися.
5. Опишіть, які управлінські дії можуть знижувати ризик неплатоспроможності.

Методичні рекомендації для виконання

1. Використовуйте не один показник, а систему індикаторів, оскільки фінансова криза може проявлятися через ліквідність, прибутковість, боргове навантаження або грошові потоки.
2. Порівняйте показники у динаміці за кілька періодів або за кількома сценаріями.
3. Для оцінки ймовірності банкрутства застосовуйте щонайменше два методи, обрані викладачем або обґрунтовані у звіті.
4. Усі коефіцієнти потрібно не лише розрахувати, а й інтерпретувати: що саме означає результат для підприємства.

5. Антикризові рекомендації мають бути реалістичними та пов'язаними з причинами ризику: борг, витрати, низька маржа, слабкі продажі, неефективні процеси.

Для виконання розрахункової частини рекомендовано використовувати такі базові показники та формули:

Показник / формула	Зміст використання
Коефіцієнт поточної ліквідності = $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	оцінка здатності покривати короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт автономії = $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	оцінка фінансової незалежності підприємства
Рентабельність активів = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$	оцінка ефективності використання активів
Чистий оборотний капітал = $\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$	оцінка запасу фінансової стійкості у короткостроковому періоді

Практична частина

1. Оберіть підприємство або навчальний кейс із фінансовими даними.
2. Розрахуйте групу показників ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та ділової активності.
3. Застосуйте щонайменше дві методики оцінки ймовірності банкрутства або фінансової нестійкості.
4. Побудуйте карту ризиків фінансової стійкості підприємства.
5. Розробіть антикризовий план дій із пріоритетами, термінами та очікуваним ефектом.

Таблиця 12 – Карта ризиків фінансової стійкості

Ризик	Причина	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи реагування

Аналітична частина

1. Порівняйте результати різних методів оцінювання та поясніть причини можливих розбіжностей.
2. Оцініть, які управлінські рішення мають найбільший потенціал для зниження ризику банкрутства.

Очікувані результати

- розуміння методів оцінювання фінансової стійкості;
- уміння застосовувати кілька підходів до оцінки ризику банкрутства;
- навички формування антикризових рекомендацій.

Форма звіту

- вхідні фінансові дані підприємства або кейсу;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- результати застосування кількох методик оцінки банкрутства;
- карта ризиків;
- антикризовий план дій.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (індивідуальне проєктне завдання)

Самостійна робота з навчальної дисципліни «Міждисциплінарний тренінг І» передбачає виконання індивідуального або командного проєкту, у межах якого здобувачі освіти мають комплексно проаналізувати підприємницьку ідею, стартап або чинне підприємство.

Проєкт повинен показати здатність застосовувати міждисциплінарний підхід: поєднувати підприємницьке бачення, маркетингове дослідження, фінансові розрахунки, податкову логіку, операційний аналіз, KPI, оцінку ринку капіталу та ризиків фінансової стійкості.

Рекомендовано обрати один наскрізний кейс на весь семестр. Це може бути новий бізнес, власна підприємницька ідея, локальне підприємство або змодельована компанія. Усі дані, припущення та джерела мають бути прозоро зазначені.

Орієнтовна структура індивідуального проєкту

1. Титульна сторінка.
2. Короткий опис бізнес-ідеї або підприємства.
3. Постановка проблеми, мета, завдання та очікуваний результат проєкту.
4. Первинне ознайомлення з підприємством або опис стартапу.
5. Системний аналіз ресурсів, процесів і техніко-економічного планування.
6. Бізнес-модель і маркетингове ядро проєкту.
7. Податкова модель і правові обмеження діяльності.
8. Фінансовий план, показники якості та управлінська комунікація.
9. Бізнес-план і короткий сценарій пітч-презентації.
10. Мультиаспектний аудит або діагностика чинного підприємства.
11. Система KPI та управлінські висновки.
12. Оцінка можливостей залучення капіталу або участі на ринку цінних паперів.
13. Оцінка фінансової стійкості та ризику банкрутства.
14. Висновки, рекомендації та список використаних джерел.

Критерії оцінювання

Таблиця 13 – Орієнтовні критерії оцінювання індивідуального проєкту

Критерій	Максимальна кількість балів	Зміст оцінювання
Постановка проблеми та логіка проєкту	15	чіткість мети, завдань, меж аналізу та очікуваного результату
Якість міждисциплінарного аналізу	20	поєднання підприємницького, маркетингового, фінансового, податкового й операційного підходів
Коректність розрахунків і KPI	20	обґрунтованість вихідних даних, правильність формул, інтерпретація результатів
Аудит, ризики та фінансова стійкість	15	глибина аналізу проблем, оцінка ризиків, реалістичність антикризових рішень
Бізнес-план і презентація	15	структура, переконливість, візуальна логіка, адаптація до стейкхолдерів
Оформлення та академічна доброчесність	15	акуратність, посилання на джерела, мова, таблиці, висновки

Вимоги до оформлення

- орієнтовний обсяг основного тексту – 15–20 сторінок без додатків;
- текст має бути логічно структурованим, з окремими висновками після кожного аналітичного блоку;
- усі розрахунки мають містити формули, вихідні дані, проміжні результати та інтерпретацію;
- таблиці, рисунки, схеми та додатки мають бути пронумеровані й прокоментовані;
- підсумкова презентація має містити 8–10 слайдів і завершуватися конкретною управлінською рекомендацією.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. Андерсон Д. Канбан. Успішні еволюційні зміни для вашого технологічного бізнесу / пер. з англ. Г. Якубовська. Київ: Фабула, 2021. 288 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за заг. ред. П. Г. Ільчука. Львів, 2020. 215 с.
4. Гоцур О. Соціальні мережі та блоги як інструменти реалізації PR-кампанії. *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика*. 2021. Вип. 50. URL: <https://cutt.ly/pZPiht6>
5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів: Новий Світ – 2000, 2014. 426 с.
6. Коношенко С., Коношенко Н., Трубник І. Тренінгова робота у соціальній сфері. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2023. № 1(105). С. 81–89.
7. Кусумано Майкл А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. 4-те вид. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
8. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 319 с.
9. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826/>
10. Управління різноманіттям: посібник з організації тренінгів / Ю. Тищенко, О. Івасів, С. Дубіна; за заг. ред. Ю. Тищенко. Київ: ФОП Харченко, 2020. 100 с. URL: https://drive.google.com/file/d/14jnqdcxhmb2a1qpgpnwapm_kq9biamb/view?usp=sharing

Допоміжна література

11. Dumitriu D., Popescu M. A.-M. Enterprise Architecture Framework Design in IT Management. *Procedia Manufacturing*. 2020. Vol. 46. P. 932–940.
12. Ковальчук А. М. Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств / Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. Київ: ФОП Маслаков, 2020. С. 68–76.
13. Кривов'язюк І. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. *Економічний форум*. 2022. № 1(1). С. 127–134. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16).
14. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 95–98. DOI: [10.20998/2519-4461.2020.1.95](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95).
15. Присяжнюк О., Безименний С. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 19–24. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-29-19](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-19).
16. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2020. № 38. С. 42–45. DOI: [10.32999/ksu2307-8030/2020-38-7](https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-38-7).

17. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі»*, м. Тернопіль, 15–16 груд. 2022. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2022. С. 149–151.
18. Al-Mamary Y. H. S., Alraja M. M. Understanding entrepreneurship intention and behavior in the light of TPB model from the digital entrepreneurship perspective. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2022. Vol. 2, № 2. DOI: [10.1016/j.ijime.2022.100106](https://doi.org/10.1016/j.ijime.2022.100106).
19. A review of data-driven decision-making methods for industry 4.0 maintenance applications / A. Bousdekis, K. Lepenioti, D. Apostolou, G. Mentzas. *Electronics (Switzerland)*. 2021. Vol. 10(7). P. 828. DOI: [10.3390/electronics10070828](https://doi.org/10.3390/electronics10070828).
20. Cheng C. C. J., Shiu E. C. A two-level, longitudinal investigation into the effects of employee social entrepreneurship orientation and top management team decisions on product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. DOI: [10.1016/j.techfore.2022.121832](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121832).
21. Evans N., Price J. Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 54. DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2020.102193](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102193).
22. Google Analytics Academy Courses. URL: <https://analytics.google.com/analytics/academy/>
23. Google Analytics. URL: analytics.google.com.
24. Song M., Zhang H., Heng J. Creating sustainable innovativeness through big data and big data analytics capability: From the perspective of the information processing theory. *Sustainability (Switzerland)*. 2020. Vol. 12(5). DOI: [10.3390/su12051984](https://doi.org/10.3390/su12051984).
25. Wang P., Bu H. Enterprise hierarchical management based on neural network model. *Optik*. 2022. Vol. 272. DOI: [10.1016/j.jileo.2022.170326](https://doi.org/10.1016/j.jileo.2022.170326).
26. Yalcin A. S., Kilic H. S., Delen D. The use of multi-criteria decision-making methods in business analytics: A comprehensive literature review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 174. DOI: [10.1016/j.techfore.2021.121193](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121193).

Інформаційні ресурси в мережі Інтернет

27. Про Антимонопольний комітет України: закон України. Рада: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
28. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: закон України. Рада: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>
29. Господарський кодекс України: закон України. Рада: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
30. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: закон України. Рада: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>
31. Бізнес-симулятор VIAL+ і його можливості. КІИТ: компанія інтелектуальних технологій. URL: <https://kint.com.ua/ua/biznes-trenazher-vial>
32. Кейси. Краща практика. URL: <http://www.management.com.ua/cases/>

Навчальне видання

Солоненко Юлія Валеріївна

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ТРЕНІНГ I

Методичні рекомендації
до практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності D3 Менеджмент ОП «Підприємництво.
Інтернет-трейдинг. Туристичний бізнес»

Редактор Л. О. Ноцька
Технічний редактор Т. О. Важеніна-Гопрак

Підписано до друку 09.10.2026
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 1,62.
Тираж 30. Зам. 81.

Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, 600-річчя, 21
Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № 5945 від 15.01.2018