ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до вивчення навчальної дисципліни та організації
самостійної роботи
для здобувачів ступеня доктора філософії
за спеціальністю D3 Менеджмент
ОНП «Менеджмент»



Кропивницький – 2026

Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі: метод. реком. до вивчення навч. дисц. та організ. самост. роб. для здобувачів ступеня доктора філософії за спец. D3 Менеджмент, ОНП «Менеджмент» для денної та заочн. форми навч. / [уклад. В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва]; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2026. – 116 с.

Укладачі:

д.е.н., проф. **Зайченко В.В.**

к.е.н., проф. **Бугаєва М.В.**

Рецензенти:

Семикіна М.В., д.е.н., професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету;

Журило І.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету.

Схвалено на засіданні кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ. Протокол № 2 від 8 вересня 2026 р.

© Зайченко В.В., 2026

© Бугаєва М.В., 2026

© ЦНТУ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4
1 ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ..... 9
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ, МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ЇЇ ВИВЧЕННЯ..... 18
3. ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ З ДИСКУСІЯМИ І КЕЙСАМИ 23
4. ІНДИВІДУАЛЬНІ АНАЛІТИЧНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ, МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ..... 28
5. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ..... 35
6. ТЕМАТИКА ТВОРЧИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ……. 52
7. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ 56
8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ …….... 100
9. КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ 106
10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 110

ВСТУП

В умовах посилення глобальної конкуренції, технологічних змін та зростання економічної і геополітичної невизначеності особливого значення набувають питання ефективного управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств. Глобалізація економічних відносин, цифрова трансформація, поглиблення міжнародної виробничої кооперації, зміни у структурі світових ринків і посилення ресурсних обмежень суттєво впливають на умови функціонування суб'єктів господарювання. За таких обставин здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції дедалі більше залежить не лише від ефективності використання ресурсів та результативності господарської діяльності, а й від якості стратегічного менеджменту, своєчасного виявлення ризиків, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Сучасні підходи до менеджменту підприємств передбачають комплексний розгляд конкурентоспроможності та економічної безпеки як взаємопов'язаних характеристик їхнього функціонування і розвитку. Формування конкурентних переваг потребує активного використання інновацій, цифрових технологій, міжнародного співробітництва та нових організаційних моделей. Водночас реалізація таких можливостей супроводжується виникненням фінансових, операційних, технологічних, інституційних та інших ризиків, які можуть обмежувати потенціал підприємства і створювати загрози для його стабільної діяльності. Тому важливим завданням сучасного менеджменту є пошук обґрунтованого співвідношення між стратегічними можливостями зростання, допустимим рівнем ризику, захищеністю ресурсного потенціалу та довгостроковою стійкістю підприємства.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств України, діяльність яких відбувається в умовах повномасштабної війни, порушення усталених господарських зв'язків, обмеженості інвестиційних ресурсів, кадрових втрат та підвищеної невизначеності економічного середовища. Воєнні ризики зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління виробничими, фінансовими, логістичними й організаційними процесами. Водночас поглиблення європейської інтеграції, розвиток міжнародного партнерства, участь у глобальних ланцюгах створення вартості та впровадження сучасних технологій відкривають нові можливості для відновлення діяльності підприємств, модернізації їхніх бізнес-моделей і зміцнення конкурентних позицій. За цих умов зростає потреба у формуванні дієвих управлінських механізмів, здатних поєднувати забезпечення економічної безпеки з реалізацією стратегічних пріоритетів розвитку.

Зазначені процеси потребують поглибленого наукового осмислення теоретичних положень, методологічних підходів та інструментів менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємств. Особливого значення набувають дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг, інноваційного потенціалу, організаційної резильєнтності, стратегічної адаптивності та економічної безпеки. Важливими напрямами наукового

пошуку є розроблення методів комплексного оцінювання конкурентоспроможності, моделювання впливу глобальних ризиків, обґрунтування стратегічних альтернатив і формування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

У цьому контексті важливого значення набуває підготовка здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент», здатних самостійно досліджувати складні управлінські проблеми, критично аналізувати наукові концепції, формулювати та перевіряти дослідницькі гіпотези, застосовувати сучасні методи економіко-математичного і комп'ютерного моделювання. Підготовка докторів філософії передбачає не лише опанування наявних теоретичних знань, а й розвиток здатності отримувати нові наукові результати, обґрунтовувати управлінські рішення та розробляти рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності й безпеки підприємств з урахуванням особливостей глобального середовища.

Навчальна дисципліна «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» є складовою освітньо-наукової підготовки здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю D3 «Менеджмент». Її вивчення спрямоване на формування системного наукового бачення процесів управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств, поглиблення знань щодо сучасних концепцій стратегічного, інноваційного й адаптивного менеджменту, а також опанування методологічного інструментарію дослідження управлінських проблем в умовах глобальних викликів.

Зміст дисципліни охоплює теоретико-методологічні засади менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, формування інтегрованих стратегій розвитку, управління інноваційними процесами, цифровою трансформацією та міжнародною інтеграцією. Окрему увагу приділено дослідженню інституційного середовища й корпоративного врядування, особливостей функціонування підприємств у кластерних і партнерських структурах, механізмів забезпечення конкурентоспроможності в умовах воєнних ризиків та повоєнного відновлення. Важливе місце відведено менеджменту резильєнтності, методам комплексного оцінювання конкурентоспроможності й економічної безпеки, управлінню міжнародною діяльністю, стратегічному форсайту та сценарному моделюванню довгострокового розвитку підприємств.

Методологічною основою вивчення дисципліни є поєднання системного, процесного, ситуаційного, ресурсного, стратегічного та ризик-орієнтованого підходів до менеджменту підприємств. Їх застосування дає змогу розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему, результати функціонування якої залежать від внутрішніх управлінських можливостей, характеру взаємодії із зовнішнім середовищем та здатності своєчасно реагувати на зміни. Важливою складовою навчання є опанування методів порівняльного аналізу, стратегічної діагностики, експертного

оцінювання, багатокритеріального вибору, економіко-математичного моделювання та сценарного прогнозування.

Процес вивчення дисципліни ґрунтується на взаємозв'язку трьох основних складових: теоретико-концептуальної, яка передбачає поглиблене дослідження сучасних наукових концепцій і закономірностей управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств; аналітико-методологічної, орієнтованої на опанування методів діагностики, оцінювання, моделювання й обґрунтування управлінських рішень; прикладної, спрямованої на використання отриманих знань для аналізу реальних управлінських ситуацій, розроблення стратегічних альтернатив і формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку підприємств.

Вивчення лекційного матеріалу забезпечує формування цілісного розуміння теоретичних і методологічних засад менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств. Лекційні заняття передбачають систематизований розгляд сучасних наукових підходів, моделей та управлінських механізмів, критичний аналіз їхніх переваг і обмежень, а також визначення можливостей застосування в умовах глобального конкурентного середовища. Особлива увага приділяється встановленню причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, конкурентними результатами, рівнем економічної безпеки та стійкістю розвитку підприємств. Опрацювання лекційного матеріалу створює теоретичне підґрунтя для формування власної дослідницької позиції, визначення актуальних наукових проблем і розроблення обґрунтованих гіпотез.

Практичні заняття спрямовані на поглиблення та застосування теоретичних знань під час дослідження конкретних управлінських проблем. Їх зміст передбачає аналіз наукових концепцій, розгляд ситуаційних завдань, дослідження діяльності українських та іноземних підприємств, оцінювання конкурентних позицій, економічної безпеки й управлінських ризиків. Важливе місце посідають обґрунтування стратегічних альтернатив, використання методів моделювання, аналіз результатів розрахунків та оцінювання можливих наслідків управлінських рішень. Такий підхід сприяє розвитку критичного й аналітичного мислення, здатності аргументовано представляти власні наукові висновки, брати участь у фахових дискусіях та застосовувати результати досліджень для вирішення складних проблем менеджменту підприємств.

Самостійна робота є невід'ємною складовою підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти та передбачає поглиблене опрацювання теоретичних питань, самостійний пошук і критичне оцінювання наукової інформації, дослідження сучасних управлінських практик і застосування методів наукового аналізу. Її організація має забезпечувати розвиток дослідницької самостійності, здатності визначати актуальні проблеми, добирати відповідний методологічний інструментарій, інтерпретувати отримані результати та формулювати обґрунтовані висновки.

Важливим є встановлення зв'язку між змістом навчальної дисципліни та тематикою власного дисертаційного дослідження аспіранта.

Самостійна робота здобувачів передбачає:

- опрацювання лекційного матеріалу, наукових монографій, статей у фахових виданнях, міжнародних аналітичних звітів та інших джерел за тематикою дисципліни;

- підготовку до практичних занять, наукових дискусій та обговорення сучасних проблем управління конкурентоспроможністю й безпекою підприємств;

- виконання індивідуальних аналітично-дослідницьких завдань, проведення порівняльних досліджень, аналізу управлінських ситуацій і підготовку наукових оглядів;

- застосування методів стратегічного аналізу, експертного оцінювання, економіко-математичного та комп'ютерного моделювання для дослідження конкурентоспроможності, безпеки й стійкості підприємств;

- розроблення та обґрунтування управлінських рекомендацій, стратегічних альтернатив і сценаріїв розвитку підприємств в умовах глобальних ризиків;

- підготовку презентаційних матеріалів, аналітичних доповідей та представлення результатів власних наукових досліджень;

- систематизацію отриманих знань і результатів виконаних завдань для підготовки до поточного та підсумкового контролю.

Методичні рекомендації розроблено з метою організаційного та навчально-методичного забезпечення самостійної роботи здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти і підготовки до практичних занять із дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі». Вони спрямовані на забезпечення послідовного опанування навчального матеріалу, поглиблення теоретико-методологічних знань, розвиток дослідницьких компетентностей та формування здатності застосовувати сучасні методи менеджменту у власних наукових дослідженнях.

Використання методичних рекомендацій передбачає самостійне опрацювання навчальних питань, виконання аналітичних і практичних завдань, критичне осмислення результатів досліджень та підготовку аргументованих висновків. Запропоновані форми роботи орієнтовані на поєднання теоретичної підготовки з дослідженням реальних проблем функціонування підприємств, обґрунтуванням управлінських рішень і визначенням можливостей їх практичного застосування. Це сприятиме не лише засвоєнню змісту дисципліни, а й розвитку навичок, необхідних для проведення самостійних наукових досліджень у галузі менеджменту.

Структуру методичних рекомендацій побудовано відповідно до логіки опанування навчальної дисципліни та організації самостійної роботи здобувачів. Розділи 1 і 2 містять загальну характеристику дисципліни, визначають її мету, завдання та методичні підходи до організації навчальної діяльності. Розділ 3 присвячено тематиці практичних занять, питанням для обговорення, аналізу управлінських ситуацій і виконанню дослідницьких

завдань. Розділи 4, 5 і 6 охоплюють організацію індивідуальної роботи, виконання аналітично-дослідницьких завдань, розгляд практичних кейсів та інших форм самостійного наукового пошуку. Розділ 7 містить тестові завдання для самоконтролю, розділ 8 - питання для підготовки до підсумкового контролю, розділ 9 - критерії та порядок оцінювання результатів навчання. У розділі 10 наведено рекомендовані наукові, навчальні та інформаційно-аналітичні джерела для поглибленого вивчення дисципліни.

Отже, методичні рекомендації є складовою навчально-методичного забезпечення дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» та спрямовані на формування у здобувачів ступеня доктора філософії здатності до системного дослідження складних управлінських проблем, критичного оцінювання наукових підходів, розроблення й обґрунтування стратегічних рішень. Опанування дисципліни створює передумови для проведення самостійних досліджень, спрямованих на розвиток теорії та методології менеджменту, удосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств в умовах глобальних трансформацій.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» є обов'язковим освітнім компонентом циклу фахової підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Вона спрямована на формування у майбутніх науковців у галузі менеджменту системних теоретико-методологічних знань щодо принципів, методів та інструментів управління конкурентоспроможністю й економічною безпекою підприємств у глобальному середовищі. Особлива увага приділяється дослідженню механізмів формування конкурентних переваг, оцінюванню впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, управлінню ризиками, обґрунтуванню стратегічних рішень та забезпеченню стійкості й адаптивності підприємств в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності та невизначеності. Загальний обсяг дисципліни становить 4 кредити ЄКТС, що відповідає 120 академічним годинам. Викладання дисципліни передбачено у 2-му семестрі першого року навчання (табл. 1, табл. 2).

Структура навчального навантаження розподілена наступним чином: − лекційні заняття – 26 годин, присвячені розгляду теоретико-методологічних засад та сучасних концепцій міжнародної конкурентоспроможності, безпеки соціальних систем і сталого розвитку; − практичні заняття – 13 годин, спрямовані на закріплення знань шляхом дискусій, аналізу міжнародних кейсів і розв'язання прикладних аналітичних завдань; − самостійна робота – 81 година, яка становить понад 67 % загального обсягу навчального часу та передбачає виконання індивідуальних дослідницьких завдань, опрацювання наукових і аналітичних джерел, а також підготовку до лекційних і практичних занять.

Таблиця 1

Опис навчальної дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі»

Найменування показників	**Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній рівень**	**Денна форма навчання**	**Заочна форма навчання**
Кількість кредитів ЕКТС – 4	**Галузь знань:** галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»	**Здобуття компетентностей із спеціальності**	**Здобуття компетентностей із спеціальності**
Загальна кількість годин – 120	**Спеціальність:** D3 «Менеджмент»	Рік підготовки: 1-й	Рік підготовки: 1-й
Тижневих годин навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи здобувача – 7	**Освітній рівень:** третій (освітньо-науковий) рівень **Освітня кваліфікація:** доктор філософії з менеджменту	Семестр: 2-й	Семестр: 2-й
		Лекції: 26 год.	Лекції: 4 год.
		Практичні: 13 год.	Практичні: 2 год.
		Самостійна робота: 81 год.	Самостійна робота: 114 год.
		Вид контролю: екзамен	Вид контролю: екзамен

Мова навчання: **українська.**

Таблиця 2

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі»

№	Назва теми	Години (л/п/с)	Завдання
1	2	3	4
1	**Лекція 1** **Тема 1. Теоретико-методологічні засади менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі** **План** 1. Сутність, принципи, функції та основні завдання менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності, конкурентних переваг, економічної безпеки та стійкості розвитку в системі менеджменту підприємств. 3. Чинники глобального середовища та їх урахування в управлінні конкурентоспроможністю та безпекою підприємств. 4. Теоретичні концепції, моделі та методологічні підходи до управління й оцінювання конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 5. Особливості управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів.	2/2/6	1. Підготовка до наукової дискусії: «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі: конкурентні переваги чи здатність протистояти загрозам?» Обґрунтування взаємозв'язку конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості підприємств на основі сучасних наукових підходів. 2. Аналіз кейсу: «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах глобальної нестабільності: український і міжнародний досвід». Визначення основних чинників конкурентоспроможності та загроз безпеці підприємств, порівняння управлінських підходів і побудова концептуальної моделі їх взаємозв'язку.
2	**Лекція 2** **Тема 2. Система менеджменту безпеки підприємств в умовах глобальних загроз** **План** 1. Сутність, цілі, функції та принципи побудови системи менеджменту безпеки підприємств. 2. Управління функціональними складовими безпеки підприємств: організаційні механізми та розподіл відповідальності. 3. Глобальні економічні, технологічні та геополітичні загрози і ризики в системі менеджменту безпеки підприємств. 4. Методи та інструменти діагностики, оцінювання й моніторингу безпеки підприємств для обґрунтування управлінських рішень.	2/2/6	1. Підготовка до наукової дискусії: «Менеджмент безпеки підприємств у глобальному середовищі: пріоритетність запобігання загрозам чи адаптації до ризиків?» Критичний аналіз наукових підходів до забезпечення безпеки підприємств та обґрунтування власної позиції. 2. Аналітично-дослідницький кейс: «Управління безпекою підприємств в умовах глобальних шоків: український та міжнародний досвід». Ідентифікація ключових загроз, оцінювання їх впливу на діяльність підприємств, розроблення концептуальної моделі управління ризиками та обґрунтування управлінських рішень. 3. Підготовка наукових презентацій: «Сучасні концепції та методи

	5. Управління ризиками та забезпечення адаптивності й стійкості підприємств у глобальному середовищі.		менеджменту безпеки підприємств у глобальному середовищі». Порівняльний аналіз наукових підходів, визначення їхніх переваг і обмежень та обґрунтування можливостей застосування в управлінській практиці підприємств України.
3	**Лекція 3** **Тема 3. Стратегічний менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі** **План** 1. Наукові підходи до формування інтегрованих стратегій управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств. 2. Управління формуванням і розвитком конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках: вибір та реалізація стратегічних альтернатив. 3. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у систему стратегічного менеджменту підприємств. 4. Управлінські механізми забезпечення балансу конкурентоспроможності, економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємств. 5. Концептуальні моделі та методичні підходи до оцінювання стратегічних альтернатив і обґрунтування управлінських рішень щодо конкурентоспроможності та безпеки підприємств.	2/2/6	1. Підготовка до наукової дискусії: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств: як забезпечити баланс між конкурентними перевагами, економічною безпекою та сталим розвитком?» Критичний аналіз сучасних наукових підходів та обґрунтування власної позиції. 2. Аналітично-дослідницький кейс: «Формування стратегій управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі». Порівняльний аналіз стратегічних підходів українських і зарубіжних підприємств, визначення конкурентних переваг, стратегічних ризиків та розроблення концептуальної моделі інтегрованого стратегічного управління. 3. Підготовка наукових презентацій: «Сучасні стратегії забезпечення конкурентоспроможності та безпеки підприємств: міжнародний досвід і можливості застосування в Україні». Аналіз наукових джерел, порівняння стратегічних альтернатив та обґрунтування управлінських рішень з урахуванням принципів сталого розвитку й глобальних викликів.
4	**Лекція 4** **Тема 4. Інноваційний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі** **План** 1. Теоретико-методологічні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств та формування стійких конкурентних переваг. 2. Управління взаємодією підприємств із глобальними інноваційними екосистемами та розвитком міжнародного технологічного співробітництва. 3. Методи та моделі оцінювання інноваційного потенціалу й результативності інноваційної діяльності для обґрунтування управлінських рішень.	2/2/6	1. Підготовка до наукової дискусії: «Інноваційний розвиток підприємств у глобальному середовищі: джерело стійких конкурентних переваг чи чинник виникнення нових загроз економічній безпеці?» Критичний аналіз наукових підходів та обґрунтування власної позиції. 2. Аналітично-дослідницький кейс: «Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобальної конкуренції: український і міжнародний досвід». Порівняльний аналіз інноваційного потенціалу підприємств, оцінювання впливу інновацій на конкурентоспроможність і безпеку, розроблення концептуальної моделі управління інноваційним розвитком. 3. Тестування: перевірка знань сучасних концепцій інноваційного

	4. Управління можливостями та ризиками інноваційних і технологічних змін у системі забезпечення економічної безпеки підприємств. 5. Сучасні моделі та інструменти планування, організації й контролю інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції та невизначеності.		менеджменту, методів оцінювання інноваційного потенціалу, механізмів формування конкурентних переваг та управління інноваційними ризиками підприємств.
5	**Лекція 5** **Тема 5. Цифрова трансформація в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі** **План** 1. Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації та її інтеграції в систему менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємств. 2. Управління впровадженням цифрових технологій, платформ і трансформацією бізнес-моделей для формування конкурентних переваг підприємств. 3. Управління цифровими загрозами та кіберризиками: захист інформації й забезпечення безперервності бізнес-процесів підприємств. 4. Управління цифровізацією та оптимізацією бізнес-процесів підприємств: підвищення ефективності використання ресурсів, адаптивності та конкурентоспроможності. 5. Організаційно-управлінські механізми цифрової трансформації та моделі оцінювання цифрової зрілості підприємств: міжнародний досвід і практика України.	2/-/6	1. Самостійне дослідження цифрових чинників впливу: поглиблений аналіз цифрових технологій, платформ і бізнес-моделей, що впливають на конкурентоспроможність та безпеку підприємств у глобальному середовищі. Визначення можливостей, ризиків і перспектив цифрової трансформації, обґрунтування взаємозв'язків між цифровізацією, конкурентними перевагами та економічною безпекою підприємств. 2. Підготовка аналітичної довідки: «Цифрова трансформація підприємств України в умовах глобальної конкуренції: сучасний стан, ризики та перспективи розвитку». Порівняльний аналіз українського й міжнародного досвіду, оцінювання цифрової зрілості підприємств та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення їх конкурентоспроможності й безпеки. 3. Опрацювання рекомендованих наукових джерел: критичний аналіз сучасних концепцій, методів і моделей управління цифровою трансформацією підприємств, визначення можливостей їх застосування у власних наукових дослідженнях.
6	**Лекція 6** **Тема 6. Глобалізація та міжнародна інтеграція підприємств у системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки** **План** 1. Глобалізація та трансформація глобального конкурентного середовища: вплив на управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств. 2. Форми та управлінські механізми міжнародної інтеграції підприємств, їх вплив на формування конкурентних переваг. 3. Глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains): особливості	2/-/6	1. Самостійне опрацювання: дослідити вплив глобалізації та міжнародної економічної інтеграції на формування конкурентного середовища, трансформацію бізнес-моделей і систем менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств. Проаналізувати сучасні наукові підходи до управління підприємствами в умовах глобальної конкуренції. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (кейс): «Інтеграція підприємств у глобальні ланцюги створення вартості: конкурентні можливості та безпекові ризики». На прикладі українського або зарубіжного підприємства проаналізувати особливості його участі в

	інтеграції підприємств, управління взаємозалежностями та конкурентними ризиками. 4. Глобальні економічні, геополітичні та торговельні виклики: управління загрозами конкурентоспроможності й безпеці підприємств на міжнародних ринках. 5. Методологічні підходи до аналізу та моделювання конкурентних позицій і стратегічних альтернатив інтеграції українських підприємств у глобальне середовище.		міжнародних ланцюгах створення вартості, визначити конкурентні переваги, основні ризики та розробити концептуальну модель управління міжнародною інтеграцією підприємства з урахуванням вимог конкурентоспроможності та безпеки. 3. Опрацювання наукових джерел: здійснити критичний аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій з проблем глобалізації, міжнародної інтеграції та управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств. Визначити перспективні напрями досліджень та можливості застосування сучасних методологічних підходів у власній науковій роботі.
7	**Лекція 7** **Тема 7. Інституційне середовище та корпоративне врядування у забезпеченні конкурентоспроможності й безпеки підприємств** **План** 1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження впливу інституційного середовища на менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 2. Державна економічна, промислова та конкурентна політика як чинники формування конкурентних переваг і забезпечення безпеки підприємств у глобальному середовищі. 3. Міжнародне регулювання, інституційні обмеження та комплаєнс у системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 4. Якість корпоративного врядування, управлінська підзвітність і внутрішній контроль як чинники конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 5. Методологічні підходи до оцінювання та моделювання впливу інституційних умов і корпоративного врядування на конкурентоспроможність та безпеку підприємств.	2/2/7	1. Підготовка до наукової дискусії: «Державне регулювання та корпоративне врядування: як забезпечити баланс між конкурентоспроможністю, економічною безпекою та управлінською самостійністю підприємств?» Критичний аналіз сучасних наукових підходів і міжнародного досвіду, обґрунтування власної позиції. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (кейс): «Вплив інституційного середовища та якості корпоративного врядування на конкурентоспроможність і безпеку підприємств». На прикладі українського або зарубіжного підприємства дослідити вплив державного регулювання, інституційних обмежень і корпоративного врядування на управлінські рішення, визначити основні ризики та розробити концептуальну модель відповідних взаємозв'язків. 3. Самостійна дослідницька робота: критичне опрацювання наукових джерел, міжнародних стандартів і стратегічних документів з питань корпоративного врядування, конкурентоспроможності та безпеки підприємств. Підготовка короткої аналітичної записки з визначенням актуальної наукової проблеми, обґрунтуванням підходів до її дослідження та формулюванням пропозицій з урахуванням тематики індивідуального дисертаційного дослідження.
8	**Лекція 8** **Тема 8. Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у кластерних і партнерських структурах**	2/-/6	1. Практично-дослідницьке завдання: «Формування конкурентних переваг підприємств на засадах кластерної взаємодії». На прикладі обраної галузі або регіону України визначити

	План 1. Теоретико-методологічні засади мережевого та екосистемного підходів до управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств. 2. Кластерні структури, стратегічні альянси та міжорганізаційні партнерства як механізми формування конкурентних переваг підприємств. 3. Смарт-спеціалізація та її роль у розвитку інноваційного співробітництва, конкурентоспроможності й безпеки підприємств. 4. Управління міжорганізаційною взаємодією, координацією інтересів і ризиками підприємств у кластерних та партнерських структурах. 5. Методологічні підходи до оцінювання та моделювання впливу кластерної взаємодії на конкурентоспроможність, безпеку і стійкість підприємств в умовах глобальних викликів та повоєнного відновлення.		передумови розвитку кластерних структур, оцінити потенціал міжорганізаційного співробітництва та обґрунтувати можливості підвищення конкурентоспроможності й безпеки підприємств. 2. Аналітично-дослідницьке завдання: «Кластерні структури та стратегічні партнерства в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств». Проаналізувати український і міжнародний досвід кластерної взаємодії, визначити управлінські механізми координації діяльності учасників, конкурентні переваги та ризики партнерських відносин. 3. Підготовка аналітичного звіту: розробити концептуальну модель управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у кластерних або партнерських структурах, обґрунтувати механізми узгодження інтересів учасників, мінімізації ризиків і підвищення стійкості міжорганізаційної взаємодії в умовах глобальних викликів.
9	**Лекція 9** **Тема 9. Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення** **План** 1. Теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення. 2. Вплив воєнних загроз на конкурентний потенціал, ресурсне забезпечення та економічну безпеку підприємств: методи оцінювання наслідків і визначення пріоритетів відновлення. 3. Організаційно-економічні механізми відновлення діяльності підприємств, забезпечення їхньої безперервності, адаптивності та конкурентних позицій. 4. Інвестиційно-фінансове забезпечення відновлення підприємств: міжнародна підтримка, стратегічні партнерства та управління інвестиційними ризиками. 5. Методологічні підходи до сценарного аналізу та моделювання стратегій відновлення конкурентоспроможності й безпеки підприємств України.	2/2/6	1. Підготовка до наукової дискусії: «Відновлення конкурентоспроможності підприємств у повоєнний період: повернення до довоєнних бізнес-моделей чи формування нових стратегій розвитку?» Критичний аналіз сучасних наукових підходів до управління відновленням підприємств, забезпечення їхньої економічної безпеки та обґрунтування власної позиції. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (кейс): «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення». На прикладі українського або зарубіжного підприємства дослідити вплив кризових чинників на його діяльність, оцінити управлінські механізми відновлення конкурентного потенціалу та економічної безпеки, обґрунтувати альтернативні сценарії розвитку. 3. Тестування: перевірка знань теоретико-методологічних підходів до менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення, методів оцінювання наслідків кризових явищ, інструментів стратегічного управління та сценарного моделювання відновлення діяльності підприємств.

10	**Лекція 10** **Тема 10. Менеджмент резильєнтності підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки в глобальному середовищі** **План** 1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження резильєнтності підприємств та її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю, економічною безпекою й адаптивністю. 2. Глобальні шоки та кризові явища: механізми адаптації, збереження стійкості й трансформації підприємств. 3. Організаційно-економічні механізми формування резильєнтності підприємств: управлінська гнучкість, ресурсне забезпечення та фінансова стійкість. 4. Управління безперервністю діяльності, операційною стійкістю та надійністю ланцюгів постачання підприємств в умовах глобальної невизначеності. 5. Методологічні підходи до оцінювання та моделювання резильєнтності підприємств і її впливу на конкурентоспроможність та економічну безпеку.	2/-/6	1. Підготовка наукової презентації: «Резильєнтність чи конкурентне зростання: як забезпечити баланс між стійкістю, економічною безпекою та розвитком підприємств в умовах глобальних шоків?» Критичний аналіз сучасних наукових концепцій резильєнтності та обґрунтування управлінських підходів до її забезпечення. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (кейс): «Управління резильєнтністю підприємств в умовах глобальних криз і невизначеності». На прикладі українського або зарубіжного підприємства дослідити вплив одного з типів шоків (воєнного, фінансового, енергетичного, пандемічного), оцінити його здатність до адаптації та збереження конкурентних позицій, розробити концептуальну модель управління резильєнтністю. 3. Самостійна дослідницька робота: критичне опрацювання вітчизняних і зарубіжних наукових джерел щодо методів оцінювання та моделювання резильєнтності підприємств. Підготовка короткої аналітичної записки з обґрунтуванням показників оцінювання, визначенням управлінських механізмів підвищення стійкості й безпеки підприємств з урахуванням тематики індивідуального дисертаційного дослідження.
11	**Лекція 11** **Тема 11. Методи та моделі комплексного оцінювання конкурентоспроможності й безпеки підприємств у глобальному середовищі** **План** 1. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 2. Система критеріїв та індикаторів оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. 3. Методичні підходи та показники оцінювання економічної безпеки підприємств в умовах глобальних ризиків. 4. Міжнародний бенчмаркінг і порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємств: методи, інформаційна база та обмеження застосування.	2/-/6	1.Підготовка до наукової дискусії: «Комплексне оцінювання конкурентоспроможності та безпеки підприємств: об'єктивний інструмент управління чи результат суб'єктивного вибору показників і методів?» Критичний аналіз сучасних методологічних підходів до оцінювання, визначення їхніх переваг, обмежень і можливостей застосування в наукових дослідженнях. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (кейс): «Комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі». На прикладі обраного українського або зарубіжного підприємства здійснити аналіз конкурентних позицій і рівня економічної безпеки з використанням доступних показників, провести порівняння з підприємствами-

	5. Концептуальне, математичне та комп'ютерне моделювання комплексної оцінки конкурентоспроможності й безпеки підприємств для обґрунтування управлінських рішень.		конкурентами та визначити ключові чинники впливу на результати діяльності. 3. Самостійне дослідницьке завдання: розробити та обґрунтувати концептуальну або математичну модель комплексного оцінювання конкурентоспроможності й безпеки підприємства, визначити систему показників, методи їх оцінювання та можливості використання результатів для прийняття управлінських рішень з урахуванням тематики індивідуального дисертаційного дослідження. Підготувати наукову презентацію з представленням основних результатів.
12	**Лекція 12** **Тема 12. Стратегії міжнародної діяльності підприємств та управління конкурентними і безпековими ризиками** **План** 1. Теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та безпеки. 2. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки: конкурентні можливості, управлінські альтернативи та критерії їх вибору. 3. Геоекономічна фрагментація, міжнародні торговельні обмеження та транскордонні ризики в системі менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємств. 4. Міжнародні інституційні та фінансові механізми підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств: інструменти забезпечення конкурентних позицій і зниження ризиків. 5. Методологічні підходи до моделювання та обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку міжнародної діяльності підприємств України в умовах глобальної конкуренції.	2/-/6	1. Підготовка наукової презентації: «Міжнародна діяльність підприємств в умовах геоекономічної фрагментації: нові конкурентні можливості чи зростання безпекових ризиків?» Критичний аналіз сучасних наукових підходів до управління міжнародною діяльністю підприємств, обґрунтування стратегічних альтернатив і механізмів забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (кейс): «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємств в умовах глобальної конкуренції». На прикладі українського або зарубіжного підприємства проаналізувати стратегію виходу та функціонування на міжнародних ринках, визначити конкурентні переваги, основні транскордонні ризики та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності й безпеки підприємства. 3. Самостійна дослідницька робота: опрацювати наукові джерела, міжнародні аналітичні матеріали та стратегічні документи щодо управління міжнародною діяльністю підприємств. Підготувати коротку аналітичну записку з порівнянням стратегічних альтернатив, обґрунтуванням критеріїв їх вибору та розробленням концептуальної моделі управління конкурентними й безпековими ризиками з урахуванням тематики індивідуального дисертаційного дослідження.
13	**Лекція 13** **Тема 13. Стратегічний форсайт і сценарне управління конкурентоспроможністю та безпекою**	2/1/8	1. Підготовка до наукової дискусії: «Глобальні мегатренди XXI століття: які чинники визначатимуть конкурентоспроможність і безпеку підприємств у довгостроковій

	підприємств у глобальному середовищі **План** 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного форсайту та дослідження глобальних мегатрендів у менеджменті конкурентоспроможності та безпеки підприємств. 2. Технологічні, демографічні та соціальні трансформації як чинники формування майбутніх конкурентних переваг і безпекових викликів для підприємств. 3. Кліматичні зміни, ресурсні обмеження та екологічні вимоги у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю й безпекою підприємств. 4. Геополітична та геоекономічна невизначеність: методи прогнозування і сценарного моделювання розвитку підприємств у глобальному середовищі. 5. Формування стратегічного бачення довгострокового розвитку підприємств України: адаптивні моделі управління конкурентоспроможністю та безпекою з урахуванням глобальних мегатрендів.		перспективі?» Критичний аналіз впливу технологічних, демографічних, кліматичних і геополітичних змін на трансформацію бізнес-моделей, конкурентних стратегій та систем менеджменту безпеки підприємств. 2. Аналітично-дослідницьке завдання (стратегічний кейс): «Формування стратегічного бачення розвитку підприємств в умовах глобальних мегатрендів». На прикладі обраного українського або зарубіжного підприємства розробити альтернативні сценарії розвитку до 2040–2050 рр., визначити ключові конкурентні можливості, ризики та стратегічні пріоритети, обґрунтувати концептуальну модель управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємства в умовах довгострокової невизначеності. 3. Підготовка до екзамену: систематизація та узагальнення теоретико-методологічних положень дисципліни, опрацювання сучасних концепцій, методів і моделей менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, підготовка до обґрунтування управлінських рішень і застосування набутих знань у власних наукових дослідженнях. 4. Підсумкове тестування: комплексна перевірка засвоєння теоретико-методологічних основ, сучасних концепцій і методів менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, розуміння принципів моделювання управлінських процесів, аналізу глобальних ризиків і стратегічних альтернатив розвитку підприємств.
14	**Всього**	**26/13/ 81**	

Примітка: умовне скорочення «(л/п/с)» означає обсяг годин, відведених планом на лекції, практичні заняття, самостійну роботу; для здобувачів заочної форми навчання загальне л/п/с становить 4/2/114.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ, МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ЇЇ ВИВЧЕННЯ

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» є формування у здобувачів ступеня доктора філософії системних теоретико-методологічних знань щодо закономірностей, принципів і методів управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств, а також розвиток здатності до самостійного наукового дослідження складних управлінських проблем, обґрунтування стратегічних рішень і розроблення нових підходів до забезпечення стійкості та розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності й безпекових загроз.

Дисципліна спрямована на поглиблення знань щодо сучасних концепцій і методів стратегічного управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств, формування здатності виявляти й аналізувати внутрішні та зовнішні чинники конкурентного розвитку, оцінювати вплив глобалізації, міжнародної інтеграції, цифровізації, інноваційних процесів і геополітичних ризиків на діяльність підприємств. Особлива увага приділяється критичному аналізу наукової інформації з різних джерел, дослідженню міжнародного досвіду та визначенню можливостей його використання в управлінській практиці вітчизняних підприємств.

Вивчення дисципліни передбачає опанування сучасних методів наукового дослідження, зокрема концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання процесів управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств, застосування аналітичних інструментів для оцінювання конкурентних позицій, діагностики загроз, визначення стратегічних альтернатив і розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень. Важливим складником підготовки є розвиток здатності до продукування нових наукових ідей, здійснення оригінальних досліджень, критичного осмислення їх результатів, а також представлення й обговорення наукових напрацювань українською та англійською мовами.

Результатом вивчення дисципліни має стати поглиблення дослідницьких компетентностей здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, необхідних для розв'язання комплексних проблем менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, створення нових наукових знань і використання результатів досліджень у науковій, викладацькій та управлінській діяльності.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

1. Сформувати теоретико-методологічні знання щодо сутності, принципів, функцій і сучасних концепцій менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, визначити їх взаємозв'язок у забезпеченні стійкого розвитку підприємств у глобальному середовищі.
2. Дослідити вплив глобалізації, міжнародної економічної інтеграції, геополітичних змін та трансформації світових ринків на конкурентні позиції й

безпеку підприємств, сформувати здатність виявляти та аналізувати зовнішні загрози й можливості розвитку.

3. Розкрити зміст і структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємств, дослідити механізми формування та підтримання конкурентних переваг, визначити роль стратегічного менеджменту, управлінських ресурсів і організаційних можливостей у забезпеченні конкурентного розвитку.

4. Опанувати сучасні підходи до управління безпекою підприємств, зокрема методи ідентифікації, оцінювання та мінімізації економічних, фінансових, технологічних, інформаційних та інших ризиків, що виникають у процесі їх функціонування в глобальному середовищі.

5. Дослідити роль інновацій, цифровізації, технологічних змін та трансформації бізнес-моделей у формуванні конкурентних переваг, підвищенні адаптивності підприємств і зміцненні їхньої економічної безпеки.

6. Проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств з урахуванням міжнародного досвіду, участі у глобальних ланцюгах створення вартості, принципів сталого розвитку та необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища.

7. Опанувати методи діагностики та комплексного оцінювання конкурентоспроможності й рівня безпеки підприємств із застосуванням сучасних аналітичних інструментів, систем показників, концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання управлінських процесів.

8. Розвинути здатність до обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності, безпеки та резильєнтності підприємств в умовах глобальних викликів, воєнних ризиків і повоєнного відновлення економіки України.

9. Сформувати навички прогнозування, сценарного аналізу та моделювання розвитку підприємств з урахуванням глобальних тенденцій, конкурентних загроз, ресурсних обмежень і невизначеності зовнішнього середовища для розроблення ефективних стратегій управління.

10. Підготувати здобувачів до самостійної науково-дослідної діяльності у сфері менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, застосування сучасної методології досліджень, розроблення нових наукових підходів і практичних рекомендацій, а також представлення й обговорення результатів досліджень українською та англійською мовами з урахуванням тематики дисертаційних робіт.

Інтегральна компетентність:

Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямах.

СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

Результати навчання:

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямах.

РН05. Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.

Методичні поради до вивчення дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі»

Ефективне опанування навчальної дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» передбачає системне засвоєння теоретико-методологічних положень сучасного менеджменту, розвиток аналітичного мислення та набуття навичок самостійного дослідження складних управлінських проблем. З огляду на особливості підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти важливим є не лише вивчення наукових концепцій і методів, а й їх критичне осмислення, визначення можливостей практичного застосування та використання для обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.

Робота з лекційним матеріалом має бути спрямована на розуміння сутності та закономірностей управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств, встановлення взаємозв'язків між конкурентними перевагами, стратегічним розвитком, інноваційним потенціалом, адаптивністю та резильєнтністю. Під час опрацювання кожної теми доцільно аналізувати представлені наукові підходи, порівнювати управлінські концепції, визначати

їхні переваги й обмеження, а також оцінювати можливості використання в умовах глобальної конкуренції та невизначеності. Особливу увагу слід приділяти методологічним аспектам дослідження, зокрема вибору методів оцінювання, побудові моделей та інтерпретації отриманих результатів.

Самостійна робота аспірантів передбачає:

- опрацювання теоретичних положень дисципліни на основі вивчення сучасних наукових публікацій, монографій, міжнародних стандартів, нормативних документів та аналітичних матеріалів із питань стратегічного менеджменту, конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості підприємств;
- виконання індивідуальних аналітично-дослідницьких завдань, пов'язаних з оцінюванням конкурентних позицій підприємств, дослідженням чинників формування конкурентних переваг, діагностикою економічної безпеки та визначенням стратегічних напрямів розвитку;
- дослідження впливу інноваційної діяльності, цифрової трансформації, міжнародної інтеграції, корпоративного врядування та міжорганізаційного співробітництва на конкурентоспроможність і безпеку підприємств;
- аналіз практичних ситуацій, пов'язаних з управлінням глобальними ризиками, забезпеченням безперервності діяльності, резильєнтністю підприємств, функціонуванням глобальних ланцюгів створення вартості, кластерних і партнерських структур, а також відновленням діяльності підприємств в умовах воєнних загроз;
- застосування методів стратегічного аналізу, експертного оцінювання, міжнародного бенчмаркінгу, економіко-математичного та комп'ютерного моделювання, сценарного прогнозування для обґрунтування управлінських рішень;
- підготовку наукових есе, аналітичних оглядів, дослідницьких проєктів, тез доповідей, презентацій та інших матеріалів, пов'язаних із тематикою дисципліни й власного дисертаційного дослідження;
- систематизацію навчального матеріалу, підготовку до наукових дискусій, виконання контрольних завдань і підсумкового оцінювання.

Результатом самостійної роботи має стати поглиблення здатності аспірантів до критичного аналізу наукових концепцій, виявлення закономірностей функціонування та розвитку підприємств у глобальному середовищі, формулювання дослідницьких гіпотез, вибору обґрунтованих методів дослідження та розроблення управлінських рекомендацій. Особливе значення має формування вміння оцінювати наслідки стратегічних рішень з урахуванням конкурентних можливостей, ресурсних обмежень, економічних ризиків і довгострокових пріоритетів розвитку підприємств.

Організацію самостійної роботи доцільно здійснювати послідовно: від опанування базових категорій, наукових концепцій і принципів менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств до поглибленого аналізу сучасних досліджень, вивчення управлінської практики й виконання прикладних завдань. На початковому етапі важливо сформувати належну теоретичну основу, надалі зосередитися на дослідженні конкретних

управлінських проблем, а завершальним етапом має стати обґрунтування власних висновків і пропозицій із використанням відповідного методологічного інструментарію.

Під час виконання практичних та індивідуальних завдань необхідно використовувати достовірну інформаційну базу, зокрема офіційну звітність підприємств, статистичні дані, матеріали Державної служби статистики України, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку, Євростату, Світової організації торгівлі, а також міжнародні аналітичні звіти та галузеві дослідження. При цьому слід враховувати особливості формування показників, їхню порівнянність, достовірність і відповідність поставленим дослідницьким завданням. Важливо розмежовувати фактичні дані, експертні оцінки, прогнозні припущення та результати модельних розрахунків.

Пріоритет у доборі наукової літератури рекомендується надавати сучасним публікаціям останніх 3-5 років у вітчизняних і зарубіжних фахових виданнях, монографіям, результатам актуальних наукових досліджень та аналітичним матеріалам міжнародних організацій. Водночас вивчення фундаментальних теорій менеджменту, стратегічного управління, конкурентних переваг, економічної безпеки та організаційної стійкості потребує звернення до класичних наукових праць. Під час опрацювання джерел доцільно звертати увагу на методологію дослідження, обґрунтованість авторських висновків, використані показники та можливості застосування запропонованих підходів до сучасних умов функціонування підприємств.

Підготовка до практичних занять має передбачати попереднє вивчення відповідних теоретичних питань, ознайомлення з рекомендованими науковими джерелами, аналіз вихідних даних та виконання передбачених завдань. Під час обговорення управлінських ситуацій аспірант повинен аргументувати власну позицію, критично оцінювати альтернативні підходи, пояснювати вибір методів дослідження та обґрунтовувати запропоновані управлінські рішення. Особлива увага приділяється здатності пов'язувати теоретичні положення з реальними проблемами розвитку українських і зарубіжних підприємств.

Під час підготовки до екзамену рекомендується систематизувати матеріал відповідно до змісту навчальних тем, зосереджуючи увагу на взаємозв'язках між теоретичними концепціями, управлінськими механізмами та методами оцінювання. Доцільно використовувати порівняльні таблиці, структурно-логічні схеми, концептуальні моделі, результати практичних розрахунків і матеріали власних досліджень. Важливо не обмежуватися відтворенням теоретичних положень, а вміти пояснювати їхню наукову та практичну значущість, визначати умови застосування і критично оцінювати результати.

Важливою складовою вивчення дисципліни є інтеграція навчальної та науково-дослідницької діяльності аспірантів. Вибір індивідуальних завдань доцільно узгоджувати з тематикою дисертаційного дослідження, що дасть змогу поглибити його теоретико-методологічну основу, апробувати сучасні методи аналізу та моделювання, сформувати власні наукові підходи до вирішення управлінських проблем. Така організація навчання сприятиме розвитку дослідницької самостійності, формуванню наукової новизни отриманих результатів та їх подальшому використанню в науковій і практичній діяльності.

3. ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ З ДИСКУСІЯМИ І КЕЙСАМИ

Семінарські (практичні) заняття є важливою складовою вивчення дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» та спрямовані на поглиблення теоретико-методологічних знань, розвиток дослідницьких компетентностей і формування здатності обґрунтовувати управлінські рішення в умовах глобальної конкуренції та невизначеності. Під час занять здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти здійснюють критичний аналіз наукових концепцій, досліджують сучасні управлінські практики, оцінюють конкурентні позиції й економічну безпеку підприємств, визначають стратегічні альтернативи та обґрунтовують механізми їх реалізації. Особливу увагу приділено застосуванню методів стратегічного аналізу, оцінювання ризиків, економіко-математичного моделювання та інтерпретації результатів досліджень.

Підготовка до семінарських (практичних) занять передбачає самостійне опрацювання рекомендованих наукових джерел, аналіз відповідних теоретичних положень, ознайомлення з діяльністю українських і зарубіжних підприємств та підготовку аргументованої позиції щодо поставлених питань. Участь у наукових дискусіях має ґрунтуватися на критичному зіставленні різних підходів до управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств, виявленні їхніх переваг і обмежень, а також оцінюванні можливостей застосування в конкретних управлінських ситуаціях. Для обґрунтування висновків доцільно використовувати результати наукових досліджень, офіційну звітність підприємств, статистичні дані, міжнародні аналітичні матеріали та власні розрахунки.

Робота з практичними кейсами спрямована на дослідження реальних або змодельованих управлінських ситуацій, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг, забезпеченням економічної безпеки, інноваційним розвитком, цифровою трансформацією, міжнародною інтеграцією та управлінням глобальними ризиками. Окрему увагу приділено проблемам корпоративного врядування, міжорганізаційного співробітництва, забезпечення резильєнтності підприємств, відновлення їхньої діяльності в умовах воєнних загроз і повоєнної відбудови. Під час аналізу кейсів аспірантам необхідно визначати сутність управлінської проблеми, встановлювати причини її виникнення, оцінювати ризики та ресурсні обмеження, порівнювати можливі альтернативи й пропонувати економічно обґрунтовані рішення. Важливим є пояснення вибору методів дослідження та критичне оцінювання достовірності отриманих результатів.

Особливе місце в організації практичних занять посідають дискусійні, ситуаційні та імітаційні завдання, що моделюють процеси стратегічного управління підприємствами, ухвалення інвестиційних рішень, реагування на кризові ситуації, управління конкурентними й безпековими ризиками та взаємодії з міжнародними партнерами. Такі завдання дають змогу

досліджувати особливості узгодження інтересів власників, менеджменту, працівників, інвесторів, контрагентів та інших зацікавлених сторін. Їх виконання сприяє розвитку здатності оцінювати наслідки управлінських рішень, аргументовано захищати власну наукову позицію, формувати дослідницькі гіпотези та розробляти пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Перелік тем семінарських (практичних) занять, форми їх проведення та рекомендовані завдання наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Теми семінарських (практичних) занять (з дискусіями і кейсами)

№	Назва теми практичного заняття	Форма проведення (дискусії, кейс-аналіз, рольові ігри, проєктування)	Години денна/ заочна форма навчання	Рекомендовані завдання
1	2	3	4	5
1	**Тема 1. Теоретико-методологічні засади менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі**	Дискусія + Кейс-аналіз	2/–	Дискусія «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі: конкурентні переваги чи здатність протистояти загрозам?». Критичний аналіз сучасних наукових підходів та обґрунтування взаємозв'язку конкурентоспроможності, економічної безпеки й стійкості підприємств. Аналітичний кейс «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах глобальної нестабільності: український і міжнародний досвід». Визначення основних чинників конкурентоспроможності та загроз безпеці підприємств, порівняння управлінських підходів і побудова концептуальної моделі їх взаємозв'язку.
2	**Тема 2. Система менеджменту безпеки підприємств в умовах глобальних загроз**	Дискусія + Кейс-аналіз + презентація	2/–	Дискусія «Менеджмент безпеки підприємств у глобальному середовищі: пріоритетність запобігання загрозам чи адаптації до ризиків?». Критичний аналіз наукових підходів до забезпечення безпеки підприємств. Аналітичний кейс «Управління безпекою підприємств в умовах глобальних шоків: український та міжнародний досвід». Ідентифікація ключових загроз, оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємств та

				розроблення концептуальної моделі управління ризиками. Підготовка наукової презентації за результатами дослідження сучасних концепцій і методів менеджменту безпеки підприємств.
3	**Тема 3. Стратегічний менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі**	Дискусія + Кейс-аналіз + Аналіз корпоративних стратегій і підготовка наукової презентації		Дискусія «Стратегічне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств: як забезпечити баланс між конкурентними перевагами, економічною безпекою та сталим розвитком?». Аналітичний кейс «Формування стратегій управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі». Порівняльний аналіз стратегічних підходів українських і зарубіжних підприємств, визначення конкурентних переваг, ризиків та розроблення концептуальної моделі інтегрованого стратегічного управління. Аналіз корпоративних стратегій і підготовка наукової презентації щодо стратегічних альтернатив забезпечення конкурентоспроможності й безпеки підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку.
4	**Тема 4. Інноваційний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі**	Дискусія + Кейс-аналіз + тестування	2/–	Дискусія «Інноваційний розвиток підприємств у глобальному середовищі: джерело стійких конкурентних переваг чи чинник виникнення нових загроз економічній безпеці?». Аналітичний кейс «Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобальної конкуренції: український і міжнародний досвід». Порівняльний аналіз інноваційного потенціалу підприємств, оцінювання впливу інновацій на конкурентоспроможність і безпеку, розроблення концептуальної моделі управління інноваційним розвитком. Тестування з питань сучасних концепцій інноваційного менеджменту, методів оцінювання інноваційного потенціалу та управління інноваційними ризиками.
5	**Тема 7. Інституційне середовище та**	Дискусія	2/–	Дискусія «Державне регулювання та корпоративне врядування: як

	корпоративне врядування у забезпеченні конкурентоспроможності й безпеки підприємств	+ аналітичне завдання + підготовка аналітичної записки		забезпечити баланс між конкурентоспроможністю, економічною безпекою та управлінською самостійністю підприємств?». Аналітичний кейс «Вплив інституційного середовища та якості корпоративного врядування на конкурентоспроможність і безпеку підприємств». Дослідження впливу державного регулювання, інституційних обмежень і корпоративного врядування на управлінські рішення підприємств, визначення ризиків та моделювання відповідних взаємозв'язків. Підготовка аналітичної записки за результатами критичного опрацювання наукових джерел, міжнародних стандартів і стратегічних документів з урахуванням тематики індивідуального дисертаційного дослідження.
6	**Тема 9. Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення**	Дискусія + аналітичний кейс + тестування	2/–	Дискусія «Відновлення конкурентоспроможності підприємств у повоєнний період: повернення до довоєнних бізнес-моделей чи формування нових стратегій розвитку?». Аналітичний кейс «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення». Дослідження впливу кризових чинників на діяльність українських або зарубіжних підприємств, оцінювання механізмів відновлення конкурентного потенціалу та економічної безпеки, обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку. Тестування з питань менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків, стратегічного управління відновленням і сценарного моделювання.
7	**Тема 13. Стратегічний форсайт і сценарне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі**	Дискусія + стратегічний кейс + підсумкове тестування	1/2	Дискусія «Глобальні мегатренди XXI століття: які чинники визначатимуть конкурентоспроможність і безпеку підприємств у довгостроковій перспективі?». Критичний аналіз впливу технологічних, демографічних, кліматичних і геополітичних змін на трансформацію бізнес-моделей, конкурентних стратегій та систем менеджменту безпеки підприємств.

				Стратегічний кейс «Формування стратегічного бачення розвитку підприємств в умовах глобальних мегатрендів». На прикладі обраного українського або зарубіжного підприємства розробити альтернативні сценарії розвитку до 2040–2050 рр., визначити конкурентні можливості, ризики та стратегічні пріоритети, обґрунтувати концептуальну модель управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємства. Підсумкове тестування з перевірки теоретико-методологічних знань, розуміння сучасних концепцій і методів менеджменту, навичок аналізу глобальних ризиків та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.
Разом годин			13/2	

4. ІНДИВІДУАЛЬНІ АНАЛІТИЧНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ, МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИКОНАННЯ

Індивідуальні аналітично-пошукові завдання є важливою формою самостійної роботи здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти в межах дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі». Їх виконання спрямоване на поглиблення теоретико-методологічних знань, розвиток дослідницької самостійності та формування здатності аналізувати складні управлінські проблеми, пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості розвитку підприємств. Особливе значення має використання результатів виконаних завдань для обґрунтування управлінських рішень і поглиблення окремих аспектів власного дисертаційного дослідження.

Робота над індивідуальними аналітично-пошуковими завданнями передбачає самостійний пошук, систематизацію та критичне оцінювання наукової, статистичної й аналітичної інформації щодо сучасних концепцій менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, формування конкурентних переваг, стратегічного управління, інноваційної діяльності, цифрової трансформації та міжнародної інтеграції. Важливе місце відводиться дослідженню впливу інституційного середовища, глобальних ризиків, воєнних загроз і структурних змін світової економіки на управлінські рішення підприємств. Під час виконання завдань необхідно критично аналізувати наукові підходи, оцінювати достовірність використаних даних, обґрунтовувати вибір методів дослідження та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими чинниками й результатами діяльності підприємств.

Виконання аналітично-пошукових завдань сприяє формуванню навичок оцінювання конкурентних позицій та економічної безпеки підприємств, дослідження їхнього інноваційного й ресурсного потенціалу, визначення стратегічних альтернатив і моделювання можливих сценаріїв розвитку в умовах глобальної невизначеності. Особлива увага приділяється здатності аспірантів формулювати дослідницькі гіпотези, застосовувати сучасні методи стратегічного аналізу, експертного оцінювання, економіко-математичного та комп'ютерного моделювання, критично інтерпретувати отримані результати й розробляти науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення систем менеджменту підприємств. Результати виконаних завдань можуть бути використані для підготовки наукових публікацій, тез доповідей, аналітичних матеріалів, а також під час проведення власних дисертаційних досліджень.

Тематику індивідуальних аналітично-пошукових завдань із дисципліни наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Тематика індивідуальних аналітично-пошукових завдань з дисципліни(за вибором)

№	Назва завдання	Суть завдання	Основні вимоги до виконання та звітність
1	**«Профіль конкурентоспроможності та безпеки підприємства»**	Формування комплексного профілю конкурентоспроможності та економічної безпеки обраного українського або зарубіжного підприємства з урахуванням впливу глобального середовища.	Визначення ключових чинників конкурентоспроможності, конкурентних переваг, загроз і ризиків; обґрунтування системи показників оцінювання; аналітичні висновки. Обсяг 2-3 стор.
2	**«Конкурентоспроможність і безпека підприємства: взаємозв'язок управлінських процесів»**	Дослідження взаємозв'язку між управлінням конкурентоспроможністю та забезпеченням економічної безпеки підприємства, визначення можливих суперечностей і взаємодоповнювальних управлінських рішень.	Порівняння наукових підходів, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, розроблення авторської концептуальної моделі взаємодії конкурентоспроможності та безпеки. Обсяг 2 стор.
3	**«Міжнародний бенчмаркінг конкурентоспроможності підприємств»**	Порівняльний аналіз конкурентних позицій обраного підприємства відносно українських і зарубіжних конкурентів на основі доступних економічних та управлінських показників.	Обґрунтування критеріїв порівняння, аналіз 3–5 показників, виявлення конкурентних переваг і проблемних аспектів, формулювання управлінських рекомендацій. Обсяг 2-2,5 стор.
4	**«Інноваційний менеджмент як інструмент формування конкурентних переваг»**	Дослідження впливу інноваційної діяльності та управління інноваційним розвитком на конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємств.	Аналіз інноваційного потенціалу підприємства, визначення можливостей і ризиків упровадження інновацій, обґрунтування управлінських механізмів підвищення результативності інноваційної діяльності. Обсяг 2 стор.
5	**«Цифрова трансформація підприємств: конкурентні переваги та безпекові ризики»**	Дослідження впливу цифрових технологій, штучного інтелекту та цифрових бізнес-моделей на конкурентоспроможність,	Визначення показників цифрової зрілості, аналіз можливостей цифровізації та пов'язаних із нею ризиків, обґрунтування управлінських рішень

		управлінські процеси й безпеку підприємств.	щодо цифрової трансформації. Обсяг 2 стор.
6	**«Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості»**	Аналіз участі підприємств у міжнародних ланцюгах створення вартості, дослідження впливу глобальної інтеграції на їхні конкурентні позиції та економічну безпеку.	Визначення конкурентних можливостей, стратегічних залежностей і ризиків міжнародної взаємодії; порівняння управлінських альтернатив; формулювання рекомендацій щодо підвищення безпеки та конкурентоспроможності . Обсяг 2-2,5 стор.
7	**«Кластерна взаємодія та стратегічні партнерства в менеджменті конкурентоспроможності підприємств»**	Дослідження впливу участі підприємств у кластерних структурах, стратегічних альянсах і партнерських мережах на формування конкурентних переваг та забезпечення економічної безпеки.	Аналіз українського або міжнародного досвіду, визначення переваг і ризиків міжорганізаційної взаємодії, розроблення схеми управління партнерськими відносинами та координації інтересів учасників. Обсяг 2-3 стор.
8	**«Стратегічне управління відновленням конкурентоспроможності та безпеки підприємств»**	Дослідження управлінських механізмів відновлення діяльності підприємств України в умовах воєнних ризиків і повоєнної відбудови, визначення стратегічних пріоритетів розвитку.	Аналіз наслідків воєнних ризиків для підприємства, обґрунтування стратегічних альтернатив відновлення конкурентного потенціалу, розроблення сценаріїв розвитку та управлінських рекомендацій. Обсяг 2-3 стор.
9	**«Резильєнтність підприємства як чинник конкурентоспроможності та економічної безпеки»**	Дослідження здатності підприємства протистояти глобальним шокам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність діяльності.	Визначення показників резильєнтності, аналіз впливу обраного типу шоку, оцінювання адаптаційних можливостей підприємства, розроблення концептуальної моделі управління його

			стійкістю. Обсяг 2-2,5 стор.
10	**«Стратегічний форсайт конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі»**	Формування науково обґрунтованого стратегічного бачення розвитку підприємства з урахуванням технологічних, демографічних, кліматичних і геополітичних мегатрендів.	Визначення ключових чинників довгострокового розвитку, розроблення альтернативних сценаріїв до 2040-2050 рр., обґрунтування стратегічних пріоритетів і управлінських рішень. Обсяг 2-3 стор.

Мета виконання індивідуальних аналітично-пошукових завдань полягає у поглибленні дослідницьких навичок щодо аналізу та оцінювання конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі, критичному опрацюванні наукової та аналітичної інформації, обґрунтуванні вибору методів дослідження та інтерпретації отриманих результатів. Виконання завдань спрямоване на формування здатності виявляти й оцінювати конкурентні та безпекові ризики, досліджувати вплив глобальних чинників на діяльність підприємств, застосовувати сучасні методи стратегічного аналізу, оцінювання та моделювання, а також розробляти науково обґрунтовані управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних позицій, забезпечення економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємств.

Формат виконання: письмовий аналітично-дослідницький звіт або наукове есе з презентацією результатів (за вибором аспіранта).

Методичні поради до виконання індивідуальних аналітично-пошукових завдань (у межах дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі»)

1. «Профіль конкурентоспроможності та безпеки підприємства». Формуючи профіль підприємства, не обмежуйтеся аналізом фінансових результатів або його ринкової частки. Дослідіть сукупність чинників, що визначають конкурентні позиції та рівень економічної безпеки: ресурсний потенціал, інноваційну активність, ефективність бізнес-процесів, якість менеджменту, фінансову стійкість і здатність протидіяти зовнішнім загрозам. Обґрунтуйте вибір показників, визначте їх взаємозв'язки та сформуйте висновки щодо сильних і слабких сторін підприємства. Важливо встановити, які характеристики забезпечують довгострокові конкурентні переваги, а які створюють потенційні ризики для стабільності його діяльності.

2. «Конкурентоспроможність і безпека підприємства: взаємозв'язок управлінських процесів». Дослідіть взаємозв'язок між управлінськими рішеннями, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності, та заходами забезпечення економічної безпеки підприємства. Проаналізуйте ситуації, коли розширення ринків збуту, оптимізація витрат, впровадження нових технологій або залучення зовнішніх ресурсів можуть одночасно створювати конкурентні переваги та посилювати вразливість підприємства. Визначте можливі суперечності між економічною ефективністю, допустимим

рівнем ризику й довгостроковою стійкістю. Запропонуйте управлінські механізми узгодження відповідних цілей та обґрунтуйте критерії оцінювання їх результативності.

3. «Міжнародний бенчмаркінг конкурентоспроможності підприємств». Здійсніть порівняльний аналіз конкурентних позицій обраного підприємства та його міжнародних аналогів. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню вибору підприємств для порівняння, зіставності масштабів діяльності, галузевої спеціалізації та умов функціонування. Не обмежуйтеся порівнянням окремих фінансових показників. Використовуйте критерії продуктивності, інноваційної активності, ефективності використання ресурсів, технологічного розвитку та результативності міжнародної діяльності. Визначте конкурентні розриви, встановіть можливі причини їх виникнення та запропонуйте управлінські рішення щодо скорочення виявлених відставань. Обов'язково враховуйте достовірність вихідних даних і методологічні обмеження міжнародних порівнянь.

4. «Інноваційний менеджмент як інструмент формування конкурентних переваг». Оцінюючи вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства, зосередьтеся на механізмах перетворення інноваційного потенціалу на конкретні економічні результати. Проаналізуйте організацію інноваційної діяльності, управління інноваційними проєктами, використання технологічних ресурсів і розвиток управлінських компетентностей. Обґрунтуйте, яким чином продуктові, процесні, організаційні або бізнес-модельні інновації формують конкурентні переваги. Водночас оцініть ризики технологічної залежності, недостатньої окупності інвестицій, кадрових обмежень і втрати інтелектуальної власності. Запропонуйте підходи до оцінювання результативності інноваційних рішень з урахуванням їхнього впливу на економічну безпеку підприємства.

5. «Цифрова трансформація підприємств: конкурентні переваги та безпекові ризики». Дослідження цифрової трансформації має охоплювати не лише впровадження інформаційних технологій, а й зміни в системі менеджменту, організації бізнес-процесів і способах створення цінності для споживачів. Визначте, як цифрові рішення впливають на продуктивність, операційну ефективність, якість управлінських рішень та конкурентні позиції підприємства. Окремо проаналізуйте кіберризики, залежність від цифрових платформ, загрози втрати даних і порушення безперервності діяльності. Обґрунтуйте управлінські заходи щодо мінімізації виявлених ризиків та запропонуйте показники оцінювання економічної результативності й безпечності цифрової трансформації.

6. «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості». Аналізуючи участь підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості, визначте його

функціональну роль, характер взаємодії з міжнародними партнерами та можливості формування додаткових конкурентних переваг. Оцініть залежність від зовнішніх постачальників, міжнародної логістики, технологій і ринків збуту. Особливу увагу приділіть ризикам концентрації партнерських зв'язків, порушення контрактних зобов'язань, зміни торговельних умов та виникнення геополітичних обмежень. Обґрунтуйте, за яких умов міжнародна виробнича кооперація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а коли створює додаткові загрози його економічній безпеці. Запропонуйте управлінські рішення щодо оптимізації міжнародних зв'язків і зниження критичних залежностей.

7. «Кластерна взаємодія та стратегічні партнерства в менеджменті конкурентоспроможності підприємств». Дослідіть можливості використання кластерної взаємодії та стратегічних партнерств для розвитку конкурентного потенціалу підприємств. Проаналізуйте механізми спільного використання ресурсів, обміну знаннями, інноваційного співробітництва та координації господарської діяльності. Визначте економічні переваги партнерської взаємодії, а також ризики конфлікту інтересів, нерівномірного розподілу вигід, залежності від партнерів і втрати управлінської самостійності. Особливу увагу приділіть організаційним механізмам координації, розподілу відповідальності та контролю виконання спільних рішень. Обґрунтуйте критерії оцінювання результативності кластерної або партнерської взаємодії з позицій конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.

8. «Стратегічне управління відновленням конкурентоспроможності та безпеки підприємств». Досліджуючи управління відновленням підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнної відбудови, не обмежуйтеся визначенням обсягів втрат або потреб у фінансуванні. Проаналізуйте зміни конкурентного потенціалу, стан ресурсного забезпечення, порушення бізнес-процесів та можливості адаптації підприємства до нових умов діяльності. Визначте стратегічні пріоритети відновлення з урахуванням фінансових, інвестиційних, кадрових, технологічних і безпекових обмежень. Порівняйте можливі альтернативи відновлення діяльності та обґрунтуйте вибір найбільш доцільної стратегії. Важливо показати, яким чином запропоновані управлінські рішення сприятимуть не лише відновленню попередніх виробничих можливостей, а й формуванню нових конкурентних переваг підприємства.

9. «Резильєнтність підприємства як чинник конкурентоспроможності та економічної безпеки». Оцінюючи резильєнтність підприємства, насамперед визначте характер зовнішніх або внутрішніх шоків, їхній вплив на ключові бізнес-процеси та можливості збереження критичних функцій. Розмежуйте поняття стійкості, адаптивності, безперервності діяльності та резильєнтності, обґрунтуйте вибір відповідних

критеріїв і показників оцінювання. Дослідіть роль управлінської гнучкості, фінансових резервів, диверсифікації постачань, організаційних компетентностей і систем управління ризиками у забезпеченні здатності підприємства протидіяти кризовим явищам. Запропонуйте модель або систему показників оцінювання резильєнтності та визначте її вплив на конкурентні позиції й економічну безпеку підприємства.

10. «Стратегічний форсайт конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі». Формуючи довгострокове стратегічне бачення розвитку підприємства, спирайтеся на аналіз конкретних глобальних мегатрендів, зокрема технологічних, демографічних, соціальних, кліматичних і геополітичних змін. Визначте, які тенденції можуть створювати нові конкурентні можливості, а які посилюватимуть ризики для економічної безпеки підприємства. Використовуйте методи стратегічного форсайту, сценарного аналізу та експертного оцінювання для формування альтернативних варіантів майбутнього розвитку. Обґрунтуйте стратегічні пріоритети, необхідні ресурси, управлінські механізми реалізації та індикатори моніторингу. Важливо, щоб запропоноване стратегічне бачення ґрунтувалося на аргументованих припущеннях, враховувало невизначеність глобального середовища та передбачало можливість адаптації управлінських рішень.

Загалом виконання індивідуальних аналітично-пошукових завдань має ґрунтуватися на самостійному дослідженні обраної управлінської проблеми, критичному опрацюванні наукових джерел, обґрунтованому виборі методів аналізу та достовірності використаних даних. Особливу увагу необхідно приділяти встановленню причинно-наслідкових зв'язків, оцінюванню альтернативних управлінських рішень і формулюванню власних наукових висновків. Доцільним є узгодження тематики індивідуальних завдань із напрямом дисертаційного дослідження аспіранта, що сприятиме поглибленню його теоретико-методологічної підготовки, апробації дослідницьких підходів та формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.

5. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ЗАВДАННЯ 1

Тема: Теоретико-методологічні засади менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 1. «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах глобальної нестабільності: український і міжнародний досвід»

Проблемна ситуація. Підприємства функціонують в умовах посилення глобальної конкуренції, технологічних змін, геополітичної нестабільності та зростання економічних ризиків. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, можуть водночас створювати додаткові загрози економічній безпеці. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які змушені поєднувати забезпечення безперервності діяльності зі збереженням і розвитком конкурентних переваг.

Завдання: дослідити взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, порівняти український і міжнародний досвід управління та розробити концептуальну модель їх інтегрованого забезпечення.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до визначення конкурентоспроможності, конкурентних переваг та економічної безпеки підприємств.
2. Обрати українське та іноземне підприємства зі споріднених видів діяльності для порівняльного дослідження.
3. Визначити основні чинники конкурентоспроможності та ключові фінансові, технологічні, кадрові й зовнішньоекономічні загрози безпеці обраних підприємств.
4. Порівняти застосовувані управлінські підходи, визначити їхні переваги, обмеження та можливості адаптації міжнародного досвіду.
5. Розробити концептуальну модель взаємозв'язку конкурентоспроможності, економічної безпеки, управлінських механізмів і стратегічних результатів діяльності підприємства.
6. Обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення менеджменту конкурентоспроможності та безпеки українського підприємства.

Методичні поради. Використовуйте системний підхід, методи порівняльного аналізу, SWOT-аналізу та концептуального моделювання. Не обмежуйте дослідження фінансовими показниками. Особливу увагу приділіть причинно-наслідковим зв'язкам між управлінськими рішеннями, конкурентними перевагами та ризиками. Порівнюючи підприємства, враховуйте галузеві особливості, масштаби діяльності та достовірність доступних даних.

Очікуваний результат: порівняльна характеристика управлінських підходів українського та іноземного підприємств, концептуальна модель

інтегрованого менеджменту конкурентоспроможності й безпеки та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Ефективний менеджмент конкурентоспроможності підприємства потребує узгодження стратегічних цілей розвитку із заходами забезпечення економічної безпеки, врахування глобальних ризиків та адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

ЗАВДАННЯ 2

Тема: Система менеджменту безпеки підприємств в умовах глобальних загроз.

Кейс 2. «Управління безпекою підприємств в умовах глобальних шоків: український та міжнародний досвід»

Проблемна ситуація. Посилення глобальних економічних, технологічних і геополітичних загроз створює додаткові ризики для стабільної діяльності підприємств. Порушення ланцюгів постачання, енергетичні кризи, кіберзагрози та нестабільність міжнародних ринків потребують удосконалення систем менеджменту безпеки. Особливо складними є умови функціонування українських підприємств, які одночасно зазнають впливу глобальних шоків і воєнних ризиків.

Завдання: ідентифікувати ключові загрози економічній безпеці підприємств, оцінити їхній вплив на господарську діяльність, порівняти український і міжнародний досвід управління ризиками та розробити концептуальну модель системи менеджменту безпеки підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до формування системи менеджменту безпеки підприємств та визначити її основні функціональні складові.
2. Обрати українське та іноземне підприємства зі споріднених видів діяльності для порівняльного дослідження.
3. Ідентифікувати основні економічні, фінансові, технологічні, логістичні та геополітичні загрози, оцінити ймовірність їх виникнення та можливі наслідки.
4. Порівняти управлінські механізми запобігання ризикам, реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності діяльності досліджуваних підприємств.
5. Розробити концептуальну модель менеджменту безпеки підприємства, визначивши її основні елементи, механізми управління ризиками, розподіл відповідальності та систему моніторингу.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності системи безпеки українського підприємства з урахуванням міжнародного досвіду.

Методичні поради. Використовуйте системний і ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного аналізу, матрицю ризиків та сценарне оцінювання. Особливу увагу приділіть визначенню критичних загроз, їх взаємозв'язків і можливих наслідків для підприємства. Враховуйте галузеву

специфіку, доступність інформації та відмінності умов функціонування українських і зарубіжних підприємств.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка загроз і механізмів управління ризиками українського та іноземного підприємств, концептуальна модель системи менеджменту безпеки та обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

Висновок. Ефективність системи менеджменту безпеки підприємства визначається здатністю своєчасно виявляти й оцінювати загрози, забезпечувати узгодженість управлінських дій та підтримувати безперервність діяльності в умовах глобальної нестабільності.

ЗАВДАННЯ 3

Тема: Стратегічний менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 3. «Формування стратегій управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі»

Проблемна ситуація. Посилення глобальної конкуренції, нестабільність міжнародних ринків, технологічні зміни та зростання безпекових ризиків ускладнюють процес стратегічного управління підприємствами. Реалізація стратегій розширення ринків, інноваційного розвитку та міжнародної інтеграції потребує значних ресурсів і може супроводжуватися підвищенням економічної вразливості. За таких умов підприємства мають узгоджувати цілі конкурентного розвитку з вимогами економічної безпеки та довгострокової стійкості.

Завдання: порівняти стратегічні підходи українських і зарубіжних підприємств, визначити ключові конкурентні переваги та стратегічні ризики, розробити концептуальну модель інтегрованого стратегічного управління конкурентоспроможністю й безпекою підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до формування конкурентних стратегій та інтеграції економічної безпеки в систему стратегічного менеджменту підприємств.
2. Обрати українське та зарубіжне підприємства зі споріднених видів діяльності, визначити їхні стратегічні цілі, конкурентні переваги та особливості ринкового позиціонування.
3. Провести порівняльний аналіз стратегічних підходів підприємств, використовуючи SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз або інші обґрунтовані методи стратегічної діагностики.
4. Ідентифікувати основні стратегічні ризики, оцінити їхній можливий вплив на конкурентні позиції, економічну безпеку та довгострокову стійкість підприємств.
5. Розробити концептуальну модель інтегрованого стратегічного управління, визначивши взаємозв'язки між стратегічними цілями,

конкурентними перевагами, ресурсним забезпеченням, управлінням ризиками та контролем результативності.

6. Обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку українського підприємства та запропонувати критерії вибору найбільш доцільної з урахуванням конкурентних можливостей і безпекових обмежень.

Методичні поради. Використовуйте системний, ресурсний і стратегічний підходи, методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, порівняльного та сценарного оцінювання. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню стратегічного вибору, узгодженню конкурентних цілей із допустимим рівнем ризику та визначенню механізмів реалізації стратегії. Враховуйте галузеву специфіку, ресурсні можливості підприємств і достовірність інформаційної бази.

Очікуваний результат: порівняльна характеристика стратегій українського та зарубіжного підприємств, визначення їхніх конкурентних переваг і стратегічних ризиків, концептуальна модель інтегрованого стратегічного управління та обґрунтовані рекомендації щодо вибору стратегічних альтернатив.

Висновок. Результативність стратегічного менеджменту підприємства залежить від узгодженості конкурентних цілей, ресурсних можливостей і механізмів забезпечення економічної безпеки. Інтегрований підхід дає змогу оцінювати стратегічні альтернативи не лише за очікуваною економічною ефективністю, а й за рівнем ризику та здатністю забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

ЗАВДАННЯ 4

Тема: Інноваційний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 4. «Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобальної конкуренції: український і міжнародний досвід»

Проблемна ситуація. Інноваційний розвиток є важливим чинником формування конкурентних переваг підприємств у глобальному середовищі. Водночас упровадження нових технологій, розроблення інноваційної продукції та модернізація бізнес-процесів потребують значних інвестицій, відповідних компетентностей персоналу й ефективного управління ризиками. Для українських підприємств ці процеси ускладнюються обмеженістю фінансових ресурсів, кадровими втратами, технологічною залежністю та воєнними загрозами. За таких умов особливого значення набуває формування системи інноваційного менеджменту, здатної поєднувати технологічний розвиток із забезпеченням економічної безпеки.

Завдання: провести порівняльний аналіз інноваційного потенціалу українського та зарубіжного підприємств, оцінити вплив інноваційної діяльності на їхню конкурентоспроможність і економічну безпеку та розробити концептуальну модель управління інноваційним розвитком.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до інноваційного менеджменту, формування інноваційного потенціалу та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

2. Обрати українське та зарубіжне підприємства зі споріднених видів діяльності, визначити особливості їхніх інноваційних стратегій та організації інноваційної діяльності.

3. Провести порівняльне оцінювання інноваційного потенціалу підприємств за показниками технологічного розвитку, інвестицій в інновації, кадрового забезпечення та результативності інноваційної діяльності.

4. Визначити вплив інновацій на конкурентні позиції підприємств, а також ідентифікувати фінансові, технологічні, кадрові та інші ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів.

5. Розробити концептуальну модель управління інноваційним розвитком, визначивши її стратегічні цілі, ресурсне забезпечення, організаційні механізми, інструменти управління ризиками та показники результативності.

6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення інноваційного потенціалу українського підприємства з урахуванням міжнародного досвіду, ресурсних обмежень і вимог економічної безпеки.

Методичні поради. Використовуйте системний і ресурсний підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання інноваційного потенціалу, експертного та ризик-орієнтованого аналізу. Особливу увагу приділіть розмежуванню інноваційних витрат і фактичних результатів інноваційної діяльності. Оцінюйте не лише технологічні переваги, а й економічну доцільність упровадження інновацій, їхню окупність і можливі загрози для безпеки підприємства. Враховуйте галузеві особливості та доступність достовірних даних.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка інноваційного потенціалу українського та зарубіжного підприємств, визначення конкурентних переваг і ризиків інноваційної діяльності, концептуальна модель управління інноваційним розвитком та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Ефективність інноваційного менеджменту визначається здатністю підприємства перетворювати інноваційний потенціал на стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи економічну результативність інноваційних рішень і контроль пов'язаних із ними ризиків.

ЗАВДАННЯ 5

Тема: Цифрова трансформація в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 5. «Управління цифровою трансформацією підприємств: конкурентні переваги, економічна ефективність і безпекові ризики»

Проблемна ситуація. Цифрова трансформація відкриває підприємствам нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення управлінських рішень і розширення присутності на міжнародних ринках. Водночас упровадження цифрових технологій

супроводжується зростанням кіберризиків, залежності від технологічних постачальників, загроз втрати інформації та порушення безперервності діяльності. Для українських підприємств ці виклики посилюються воєнними загрозами, обмеженістю інвестиційних ресурсів і необхідністю забезпечення стійкості цифрової інфраструктури. За таких умов цифрова трансформація потребує комплексного управління, що поєднує економічну результативність із забезпеченням інформаційної та економічної безпеки.

Завдання: дослідити управлінські підходи до цифрової трансформації українських і зарубіжних підприємств, оцінити її вплив на конкурентоспроможність та економічну безпеку, визначити ключові цифрові ризики й розробити концептуальну модель управління цифровою трансформацією підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до цифрової трансформації підприємств, визначити її основні напрями та роль у формуванні конкурентних переваг.
2. Обрати українське та зарубіжне підприємства зі споріднених видів діяльності, дослідити застосовувані цифрові технології, платформи та особливості трансформації їхніх бізнес-моделей.
3. Провести порівняльне оцінювання цифрової зрілості підприємств за показниками автоматизації бізнес-процесів, використання цифрових технологій, цифрових компетентностей персоналу та результативності цифрових рішень.
4. Визначити вплив цифрової трансформації на продуктивність, ефективність використання ресурсів і конкурентні позиції підприємств, ідентифікувати основні кіберзагрози, технологічні та інформаційні ризики.
5. Розробити концептуальну модель управління цифровою трансформацією, визначивши її стратегічні цілі, організаційні механізми, ресурсне забезпечення, інструменти управління кіберризиками та показники результативності.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення цифрової зрілості, ефективності бізнес-процесів та забезпечення економічної безпеки українського підприємства з урахуванням міжнародного досвіду.

Методичні поради. Використовуйте системний і процесний підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання цифрової зрілості, аналізу бізнес-процесів та кіберризиків. Особливу увагу приділіть розмежуванню впровадження окремих цифрових технологій і комплексної цифрової трансформації підприємства. Оцінюйте не лише рівень технологічного оснащення, а й економічні результати цифровізації, витрати на її реалізацію, залежність від зовнішніх цифрових платформ і здатність забезпечувати безперервність діяльності. Враховуйте галузеві особливості підприємств і достовірність вихідних даних.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка цифрової зрілості українського та зарубіжного підприємств, визначення конкурентних переваг і

безпекових ризиків цифрової трансформації, концептуальна модель управління цифровими змінами та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність цифрової трансформації підприємства визначається не лише масштабами впровадження сучасних технологій, а й здатністю менеджменту забезпечувати їх ефективне використання, формувати конкурентні переваги, контролювати цифрові ризики та підтримувати безперервність бізнес-процесів.

ЗАВДАННЯ 6

Тема: Глобалізація та міжнародна інтеграція підприємств у системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки.

Кейс 6. «Інтеграція підприємств у глобальні ланцюги створення вартості: конкурентні можливості та безпекові ризики»

Проблемна ситуація. Участь підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки, залучення технологій, розширення виробничої кооперації та підвищення конкурентоспроможності. Водночас міжнародна інтеграція посилює залежність від іноземних партнерів, глобальної логістики, торговельних умов і геополітичної ситуації. Для українських підприємств ці ризики ускладнюються воєнними загрозами, порушенням традиційних ланцюгів постачання та обмеженістю ресурсів. За таких умов важливим завданням менеджменту є забезпечення економічних переваг міжнародної інтеграції за одночасного зниження критичних зовнішніх залежностей.

Завдання: проаналізувати особливості участі українського або зарубіжного підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості, визначити конкурентні можливості та безпекові ризики міжнародної інтеграції, розробити концептуальну модель управління міжнародними зв'язками підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до міжнародної інтеграції підприємств і функціонування глобальних ланцюгів створення вартості, визначити їхній вплив на конкурентоспроможність та економічну безпеку.
2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати його роль у глобальному ланцюгу створення вартості, основних міжнародних партнерів і форми виробничої чи торговельної кооперації.
3. Визначити конкурентні переваги міжнародної інтеграції, зокрема доступ до нових ринків, технологій, ресурсів, інвестицій та можливості підвищення доданої вартості продукції.
4. Ідентифікувати основні логістичні, фінансові, контрактні, технологічні й геополітичні ризики, оцінити їхній вплив на безперервність діяльності та економічну безпеку підприємства.
5. Розробити концептуальну модель управління міжнародною інтеграцією підприємства, визначивши механізми координації партнерських

відносин, диверсифікації ризиків, контролю зовнішніх залежностей та оцінювання результативності.

6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості та підвищення його економічної безпеки.

Методичні поради. Використовуйте системний і мережевий підходи, методи аналізу глобальних ланцюгів створення вартості (GVC), порівняльного та ризик-орієнтованого аналізу. Особливу увагу приділіть визначенню функціональної позиції підприємства в міжнародному ланцюгу, можливостям її підвищення та оцінюванню залежності від ключових партнерів. Не ототожнюйте розширення міжнародної діяльності з автоматичним підвищенням конкурентоспроможності. Обґрунтовуйте висновки на основі достовірних даних із урахуванням галузевої специфіки й умов міжнародної співпраці.

Очікуваний результат: аналітична характеристика участі підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості, оцінка конкурентних можливостей і безпекових ризиків, концептуальна модель управління міжнародною інтеграцією та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність міжнародної інтеграції підприємства залежить від його здатності ефективно використовувати переваги глобальної кооперації, підвищувати власну роль у створенні доданої вартості та контролювати критичні зовнішні залежності. Узгодження конкурентних цілей із вимогами економічної безпеки є необхідною умовою стійкого розвитку підприємства в глобальному середовищі.

ЗАВДАННЯ 7

Тема: Інституційне середовище та корпоративне врядування у забезпеченні конкурентоспроможності й безпеки підприємств.

Кейс 7. «Вплив інституційного середовища та якості корпоративного врядування на конкурентоспроможність і безпеку підприємств»

Проблемна ситуація. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств значною мірою залежать від якості інституційного середовища, ефективності державного регулювання та системи корпоративного врядування. Недосконалість регуляторних механізмів, інституційні обмеження, недостатня прозорість управлінських рішень і слабкість внутрішнього контролю можуть знижувати інвестиційну привабливість підприємств та посилювати економічні ризики. Для українських підприємств ці проблеми набувають особливого значення в умовах воєнних загроз, європейської інтеграції та необхідності підвищення якості корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів.

Завдання: дослідити вплив інституційного середовища та корпоративного врядування на конкурентоспроможність і економічну безпеку українського або зарубіжного підприємства, визначити основні управлінські ризики та розробити концептуальну модель відповідних взаємозв'язків.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до дослідження інституційного середовища та корпоративного врядування, визначити їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.

2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати особливості його організаційної структури, системи корпоративного врядування та основні інституційні умови діяльності.

3. Дослідити вплив державного регулювання, конкурентної політики, міжнародних нормативних вимог та інституційних обмежень на стратегічні й операційні управлінські рішення підприємства.

4. Оцінити якість корпоративного врядування за критеріями прозорості, управлінської підзвітності, розподілу повноважень, ефективності внутрішнього контролю та управління ризиками. Визначити основні інституційні, регуляторні й корпоративні загрози.

5. Розробити концептуальну модель впливу інституційного середовища та корпоративного врядування на конкурентоспроможність і безпеку підприємства, визначивши ключові чинники, управлінські механізми та показники результативності.

6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення корпоративного врядування, підвищення прозорості, ефективності внутрішнього контролю та мінімізації інституційних ризиків.

Методичні поради. Використовуйте інституційний, системний і ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання корпоративного врядування та інституційних ризиків. Особливу увагу приділіть встановленню причинно-наслідкових зв'язків між якістю управління, регуляторними умовами та конкурентними результатами підприємства. Враховуйте особливості організаційно-правової форми, структури власності, галузевої специфіки та доступність достовірної інформації. Не ототожнюйте формальну відповідність нормативним вимогам із фактичною ефективністю корпоративного врядування.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу інституційного середовища та корпоративного врядування на діяльність підприємства, визначення основних управлінських ризиків, концептуальна модель відповідних взаємозв'язків та обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Висновок. Якість інституційного середовища та корпоративного врядування є важливими чинниками конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємства. Ефективний розподіл управлінських повноважень, прозорість ухвалення рішень, належний внутрішній контроль і своєчасна адаптація до регуляторних змін створюють передумови для зниження ризиків та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

ЗАВДАННЯ 8

Тема: Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у кластерних і партнерських структурах.

Кейс 8. «Кластерні структури та стратегічні партнерства в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств»

Проблемна ситуація. Розвиток кластерних структур і стратегічних партнерств створює підприємствам можливості для спільного використання ресурсів, упровадження інновацій, обміну знаннями та зміцнення конкурентних позицій. Водночас міжорганізаційна взаємодія супроводжується ризиками конфлікту інтересів, нерівномірного розподілу економічних вигід, залежності від партнерів і втрати управлінської самостійності. Для українських підприємств кластерна співпраця набуває особливого значення в умовах обмеженості ресурсів, воєнних ризиків і необхідності відновлення економічної діяльності.

Завдання: проаналізувати український і міжнародний досвід кластерної взаємодії та стратегічних партнерств, визначити механізми координації діяльності учасників, оцінити конкурентні переваги й ризики співробітництва та розробити концептуальну модель управління міжорганізаційною взаємодією.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до кластерного, мережевого та екосистемного управління, визначити їхню роль у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні економічної безпеки підприємств.
2. Обрати українську та зарубіжну кластерні або партнерські структури, охарактеризувати склад їх учасників, цілі співробітництва, організаційні форми та особливості управління.
3. Провести порівняльний аналіз механізмів координації діяльності учасників, розподілу відповідальності, спільного використання ресурсів та узгодження стратегічних інтересів.
4. Визначити конкурентні переваги кластерної взаємодії та оцінити основні організаційні, фінансові, технологічні й партнерські ризики, зокрема загрози економічній безпеці окремих учасників.
5. Розробити концептуальну модель управління кластерною взаємодією, визначивши механізми координації, обміну ресурсами, управління ризиками, розподілу результатів співробітництва та контролю його ефективності.
6. Обґрунтувати управлінські рекомендації щодо розвитку кластерних структур і стратегічних партнерств українських підприємств з урахуванням міжнародного досвіду та можливостей повоєнного відновлення.

Методичні поради. Використовуйте системний, мережевий та інституційний підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання партнерських ризиків і концептуального моделювання. Особливу увагу приділіть розмежуванню результативності кластерної структури загалом та економічних вигід окремих підприємств. Оцінюйте не лише переваги співробітництва, а й витрати на координацію, можливі конфлікти інтересів і

залежність від ключових партнерів. Враховуйте галузеві особливості, організаційні механізми взаємодії та достовірність інформаційної бази.

Очікуваний результат: порівняльна характеристика українського та міжнародного досвіду кластерної взаємодії, визначення конкурентних переваг і партнерських ризиків, концептуальна модель управління міжорганізаційним співробітництвом та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність кластерної взаємодії та стратегічних партнерств залежить від узгодженості інтересів учасників, ефективності механізмів координації, справедливого розподілу економічних вигід і належного управління ризиками. За цих умов міжорганізаційне співробітництво може сприяти зміцненню конкурентоспроможності, економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємств.

ЗАВДАННЯ 9

Тема: Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення.

Кейс 9. «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення»

Проблемна ситуація. Воєнні загрози, руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, кадрові втрати та обмеженість фінансових ресурсів суттєво ускладнюють діяльність українських підприємств. За таких умов управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на відновлення виробничих потужностей і забезпечення безперервності бізнес-процесів, а й на збереження конкурентного потенціалу та формування нових переваг. Водночас обмеженість інвестиційних ресурсів і невизначеність безпекового середовища потребують обґрунтованого вибору стратегій відновлення підприємств.

Завдання: дослідити вплив воєнних і кризових чинників на діяльність українського або зарубіжного підприємства, оцінити управлінські механізми відновлення конкурентного потенціалу та економічної безпеки, розробити й обґрунтувати альтернативні сценарії його подальшого розвитку.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах воєнних ризиків, кризових явищ і повоєнного відновлення.
2. Обрати підприємство для дослідження, охарактеризувати особливості його діяльності та визначити основні воєнні, фінансові, виробничі, кадрові й логістичні загрози.
3. Оцінити вплив кризових чинників на ресурсний потенціал, конкурентні позиції, фінансову стійкість та економічну безпеку підприємства.
4. Проаналізувати застосовувані управлінські механізми забезпечення безперервності діяльності, відновлення бізнес-процесів, залучення ресурсів і мінімізації ризиків.

5. Розробити альтернативні сценарії розвитку підприємства, передбачивши відновлення наявної бізнес-моделі, її модернізацію або стратегічну трансформацію. Порівняти сценарії за критеріями економічної ефективності, потреби в інвестиціях, рівня ризику та впливу на конкурентоспроможність.

6. Обґрунтувати вибір найбільш доцільної стратегії відновлення та запропонувати управлінські заходи щодо її реалізації з урахуванням ресурсних можливостей і безпекових обмежень підприємства.

Методичні поради. Використовуйте системний, стратегічний і ризик-орієнтований підходи, методи SWOT-аналізу, оцінювання економічних втрат, сценарного аналізу та багатокритеріального вибору. Особливу увагу приділіть розмежуванню прямих пошкоджень, економічних втрат і потреб у відновленні. Порівнюючи стратегічні альтернативи, враховуйте не лише очікувану прибутковість, а й доступність фінансування, можливість реалізації заходів та рівень залишкових ризиків. Не ототожнюйте відновлення довоєнних показників діяльності з формуванням довгострокової конкурентоспроможності.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу воєнних і кризових чинників на діяльність підприємства, характеристика управлінських механізмів відновлення, порівняння альтернативних сценаріїв розвитку та обґрунтовані рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Висновок. Ефективність управління відновленням підприємства залежить від здатності менеджменту поєднувати подолання наслідків воєнних загроз із модернізацією бізнес-процесів, раціональним використанням ресурсів і формуванням нових конкурентних переваг. Стратегічний підхід до відновлення створює передумови для зміцнення економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємства.

ЗАВДАННЯ 10

Тема: Менеджмент резильєнтності підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки в глобальному середовищі.

Кейс 10. «Управління резильєнтністю підприємств в умовах глобальних криз і невизначеності»

Проблемна ситуація. Глобальні економічні, фінансові, енергетичні та геополітичні кризи створюють суттєві загрози для стабільного функціонування підприємств. Порушення ланцюгів постачання, обмеження доступу до ресурсів, фінансові втрати та зниження ринкового попиту можуть призводити до втрати конкурентних позицій і погіршення економічної безпеки. За таких умов особливого значення набуває резильєнтність підприємства, що характеризує його здатність протидіяти кризовим впливам, адаптувати діяльність, відновлювати критичні функції та забезпечувати подальший розвиток.

Завдання: дослідити вплив обраного типу глобального шоку на діяльність українського або зарубіжного підприємства, оцінити його резильєнтність, адаптивні можливості та здатність зберігати конкурентні позиції, розробити концептуальну модель управління резильєнтністю.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до визначення резильєнтності підприємства, встановити її взаємозв'язок з адаптивністю, операційною стійкістю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою.

2. Обрати українське або зарубіжне підприємство та один із типів кризових шоків (воєнний, фінансовий, енергетичний або пандемічний), визначити його характер, тривалість і основні канали впливу на діяльність підприємства.

3. Оцінити наслідки кризового шоку для фінансової стійкості, ресурсного забезпечення, бізнес-процесів, ланцюгів постачання та конкурентних позицій підприємства.

4. Проаналізувати застосовувані управлінські механізми адаптації, антикризового реагування, забезпечення безперервності діяльності та відновлення критичних функцій. Оцінити їх результативність за обґрунтованими показниками.

5. Розробити концептуальну модель управління резильєнтністю підприємства, визначивши її основні елементи: моніторинг загроз, ресурсні резерви, управлінську гнучкість, механізми реагування, відновлення та оцінювання результативності.

6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення резильєнтності підприємства, зміцнення його економічної безпеки та збереження конкурентних переваг в умовах повторюваних глобальних шоків.

Методичні поради. Використовуйте системний, адаптивний і ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання резильєнтності, аналізу безперервності діяльності та сценарного моделювання. Особливу увагу приділіть розмежуванню здатності підприємства протидіяти шоку, адаптуватися до змін і відновлювати діяльність після порушень. Для оцінювання доцільно використовувати показники тривалості простоїв, часу відновлення критичних процесів, фінансових втрат, достатності резервів і збереження ринкових позицій. Враховуйте галузеву специфіку підприємства, характер кризового впливу та достовірність вихідних даних.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу обраного кризового шоку на діяльність підприємства, визначення рівня його резильєнтності та результативності антикризових управлінських механізмів, концептуальна модель управління резильєнтністю й обґрунтовані рекомендації щодо її підвищення.

Висновок. Резильєнтність підприємства формується завдяки поєднанню управлінської гнучкості, ресурсної забезпеченості, ефективного управління ризиками та здатності відновлювати критичні бізнес-процеси. Її розвиток створює передумови для збереження конкурентних позицій, зміцнення економічної безпеки та адаптації підприємства до глобальної невизначеності.

ЗАВДАННЯ 11

Тема: Методи та моделі комплексного оцінювання конкурентоспроможності й безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 11. «Комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі»

Проблемна ситуація. Оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств ускладнюється багатовимірністю

відповідних показників, відмінностями в умовах діяльності та обмеженістю доступної інформації. Високі фінансові результати або значна частка ринку не завжди свідчать про стійкість конкурентних позицій, оскільки підприємство може одночасно зазнавати суттєвих фінансових, операційних і зовнішньоекономічних ризиків. За таких умов виникає необхідність комплексного оцінювання, що дає змогу визначити конкурентні переваги, виявити критичні загрози та обґрунтувати управлінські рішення.

Завдання: здійснити комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки обраного українського або зарубіжного підприємства, порівняти його конкурентні позиції з підприємствами-аналогами, визначити ключові чинники впливу та обґрунтувати управлінські рекомендації.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, визначити їхні переваги, обмеження та можливості комплексного застосування.
2. Обрати підприємство для дослідження та два підприємства-конкуренти зі споріднених видів діяльності. Сформувати інформаційну базу на основі доступної фінансової, статистичної та аналітичної інформації.
3. Визначити систему критеріїв і показників конкурентоспроможності, зокрема ринкових позицій, продуктивності, прибутковості, інноваційної активності та ефективності використання ресурсів.
4. Оцінити економічну безпеку підприємства за фінансовими, операційними, ресурсними та іншими обґрунтованими показниками. Ідентифікувати критичні ризики й потенційні загрози стабільності його діяльності.
5. Провести порівняльне оцінювання підприємств, застосувавши метод нормування показників, інтегрального оцінювання або багатокритеріального аналізу. Визначити конкурентні переваги, проблемні складові та чинники, які найбільше впливають на отримані результати.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки досліджуваного підприємства з урахуванням результатів оцінювання та виявлених обмежень.

Методичні поради. Використовуйте системний підхід, методи фінансово-економічного аналізу, міжнародного бенчмаркінгу, нормування показників та інтегрального оцінювання. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню вибору індикаторів, їх порівнянності та визначенню вагових коефіцієнтів. Не допускайте подвійного врахування взаємозалежних показників. Конкурентоспроможність та економічну безпеку доцільно спочатку оцінювати окремо, а потім досліджувати їх взаємозв'язок. За недостатності фактичних даних необхідно зазначати обмеження оцінювання та не підміняти їх непідтвердженими припущеннями.

Очікуваний результат: система обґрунтованих показників, порівняльна оцінка конкурентоспроможності та економічної безпеки досліджуваних підприємств, визначення основних конкурентних переваг і ризиків, а також науково обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства потребує поєднання кількісних і якісних методів, урахування галузевих особливостей та критичного аналізу отриманих результатів. Його практична цінність полягає у виявленні конкурентних

переваг, визначенні критичних загроз і формуванні обґрунтованої інформаційної основи для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

ЗАВДАННЯ 12

Тема: Стратегії міжнародної діяльності підприємств та управління конкурентними і безпековими ризиками.

Кейс 12. «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємств в умовах глобальної конкуренції»

Проблемна ситуація. Розвиток міжнародної діяльності відкриває підприємствам можливості для розширення ринків збуту, залучення інвестицій, технологій і формування нових конкурентних переваг. Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується валютними, торговельними, логістичними, геополітичними та інституційними ризиками, які можуть знижувати результативність зовнішньоекономічної діяльності й створювати загрози економічній безпеці. Для українських підприємств ці виклики посилюються воєнними ризиками, змінами міжнародних торговельних умов і необхідністю адаптації до вимог зовнішніх ринків.

Завдання: дослідити стратегію міжнародної діяльності українського або зарубіжного підприємства, оцінити її конкурентні переваги та транскордонні ризики, визначити стратегічні альтернативи й обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств, визначити основні форми виходу на міжнародні ринки та критерії їх вибору.
2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати його міжнародну діяльність, цільові ринки, форми міжнародної присутності та особливості конкурентної стратегії.
3. Визначити основні конкурентні переваги підприємства на міжнародних ринках, оцінити ефективність використовуваних каналів збуту, партнерських відносин і ресурсного забезпечення.
4. Ідентифікувати валютні, торговельні, контрактні, логістичні, геополітичні та інституційні ризики. Оцінити їхній можливий вплив на фінансові результати, конкурентні позиції та економічну безпеку підприємства.
5. Розробити альтернативні стратегії розвитку міжнародної діяльності, зокрема розширення експорту, диверсифікації ринків, поглиблення партнерства або створення міжнародних виробничих структур. Порівняти їх за критеріями економічної ефективності, потреби в ресурсах і рівня ризику.
6. Обґрунтувати вибір найбільш доцільної стратегічної альтернативи та запропонувати управлінські заходи щодо зміцнення міжнародних конкурентних позицій і мінімізації транскордонних ризиків.

Методичні поради. Використовуйте системний і стратегічний підходи, методи PESTEL-аналізу, міжнародного бенчмаркінгу, оцінювання ризиків, сценарного аналізу та багатокритеріального вибору. Особливу увагу приділіть

обґрунтуванню вибору міжнародних ринків, оцінюванню торговельних обмежень, валютних коливань і залежності від міжнародних партнерів. Враховуйте можливості використання інструментів експортного фінансування, страхування та гарантування ризиків. Не ототожнюйте збільшення обсягів експорту з підвищенням ефективності міжнародної діяльності без урахування витрат, прибутковості та економічної безпеки.

Очікуваний результат: аналітична оцінка міжнародної діяльності підприємства, визначення конкурентних переваг і транскордонних ризиків, порівняння стратегічних альтернатив виходу та функціонування на міжнародних ринках, обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства залежить від обґрунтованості вибору цільових ринків, ефективності використання конкурентних переваг і здатності контролювати транскордонні ризики. Узгодження міжнародних стратегічних цілей із ресурсними можливостями та вимогами економічної безпеки створює передумови для зміцнення конкурентних позицій і довгострокового розвитку підприємства.

ЗАВДАННЯ 13

Тема: Стратегічний форсайт і сценарне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 13. «Формування стратегічного бачення розвитку підприємств в умовах глобальних мегатрендів»

Проблемна ситуація. Прискорення технологічних змін, демографічні трансформації, кліматичні виклики, ресурсні обмеження та геополітична нестабільність посилюють невизначеність довгострокового розвитку підприємств. Традиційні методи стратегічного планування, що ґрунтуються переважно на продовженні наявних тенденцій, не завжди дають змогу врахувати можливі структурні зміни глобального середовища. За таких умов підприємства потребують застосування стратегічного форсайту та сценарного управління для своєчасного виявлення конкурентних можливостей, оцінювання майбутніх загроз і формування адаптивних стратегій розвитку.

Завдання: на прикладі українського або зарубіжного підприємства дослідити вплив глобальних мегатрендів, розробити альтернативні сценарії його розвитку до 2040–2050 років, визначити стратегічні пріоритети та обґрунтувати концептуальну модель управління конкурентоспроможністю й економічною безпекою в умовах довгострокової невизначеності.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до стратегічного форсайту, сценарного планування та адаптивного менеджменту, визначити можливості їх застосування для дослідження довгострокового розвитку підприємств.

2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати його конкурентні позиції, ресурсний потенціал, стратегічні цілі та основні чинники зовнішнього середовища.

3. Ідентифікувати ключові глобальні мегатренди, зокрема технологічні, демографічні, соціальні, кліматичні та геополітичні зміни. Оцінити їхній можливий вплив на бізнес-модель, конкурентні переваги й економічну безпеку підприємства.

4. Розробити не менше трьох альтернативних сценаріїв розвитку підприємства до 2040–2050 років, визначивши основні припущення, конкурентні можливості, потенційні загрози та ресурсні обмеження для кожного сценарію.

5. Сформувати концептуальну модель адаптивного стратегічного управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємства, передбачивши механізми стратегічного моніторингу, оцінювання ризиків, коригування управлінських рішень і контролю результативності.

6. Обґрунтувати стратегічні пріоритети довгострокового розвитку підприємства, визначити необхідні управлінські заходи, ресурси та індикатори, за якими можна оцінювати досягнення поставлених цілей.

Методичні поради. Використовуйте системний і стратегічний підходи, методи форсайту, PESTEL-аналізу, сценарного моделювання, експертного оцінювання та стратегічного моніторингу. Особливу увагу приділіть розмежуванню прогнозування і сценарного планування: сценарії мають відображати різні можливі варіанти майбутнього, а не розглядатися як достовірні прогнози. Обґрунтовуйте ключові припущення, враховуйте взаємозв'язки між глобальними мегатрендами та визначайте стратегічні рішення, здатні забезпечувати конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємства за різних умов розвитку глобального середовища.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу глобальних мегатрендів на діяльність підприємства, три альтернативні сценарії розвитку до 2040–2050 років, концептуальна модель адаптивного стратегічного управління та обґрунтовані рекомендації щодо формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення економічної безпеки.

Висновок. Стратегічний форсайт дає змогу підприємству своєчасно виявляти можливі зміни глобального середовища, оцінювати альтернативні траєкторії розвитку та формувати адаптивні управлінські рішення. Його інтеграція в систему стратегічного менеджменту створює передумови для зміцнення довгострокової конкурентоспроможності, економічної безпеки та здатності підприємства реагувати на майбутні виклики.

6. ТЕМАТИКА ТВОРЧИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Виконання творчих завдань є важливою складовою науково-дослідницької підготовки аспірантів у межах дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі». Такі завдання спрямовані на поглиблення теоретико-методологічних знань, розвиток дослідницьких компетентностей та формування здатності самостійно аналізувати складні управлінські проблеми. Їх виконання передбачає поєднання сучасних наукових підходів із дослідженням практики управління конкурентоспроможністю, економічною безпекою та стійкістю підприємств в умовах глобальних викликів.

Основною метою виконання творчих завдань є застосування набутих теоретико-методологічних знань для дослідження актуальних проблем менеджменту підприємств, критичного аналізу наукових концепцій та обґрунтування управлінських рішень. Особлива увага приділяється питанням стратегічного управління, формування конкурентних переваг, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, міжнародної інтеграції, управління ризиками та забезпечення резильєнтності підприємств. Важливим напрямом дослідження є також розроблення управлінських підходів до відновлення та зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнних загроз і повоєнної відбудови.

Виконання творчих завдань сприяє розвитку здатності аспірантів самостійно визначати наукову проблему, формулювати дослідницькі гіпотези, обґрунтовувати вибір методів дослідження, критично оцінювати наукову інформацію та інтерпретувати результати аналізу. Під час підготовки тез доповіді здобувачі набувають навичок систематизації наукових положень, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, конкурентними перевагами та економічною безпекою підприємств. Важливим результатом є формування власної наукової позиції, здатності аргументовано представляти отримані висновки та брати участь у фахових дискусіях.

Вимоги до виконання. Здобувачам необхідно обрати тему з рекомендованого переліку (таблиця 5), яка відповідає змісту дисципліни та, за можливості, пов'язана з тематикою власного дисертаційного дослідження. Результатом виконання творчого завдання є підготовка тез наукової доповіді обсягом 2–5 сторінок та мультимедійної презентації для представлення результатів дослідження й участі у фаховій науковій дискусії. Тези мають містити постановку наукової проблеми, мету дослідження, обґрунтування використаних методів, основні результати та авторські висновки. Використані джерела необхідно належним чином зазначати з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Таблиця 5

Тематика творчих завдань для самостійної роботи здобувачів (написання наукових есе, тез доповідей, підготовка презентацій):

№	Індивідуальне творче завдання
1	Управління цифровою трансформацією та впровадженням штучного інтелекту як чинник підвищення конкурентоспроможності й безпеки підприємств у глобальному середовищі.
2	Інноваційний менеджмент у формуванні стійких конкурентних переваг та забезпеченні економічної безпеки підприємств.
3	Менеджмент економічної безпеки підприємств в умовах глобальних криз і геополітичної нестабільності: загрози, ризики та механізми їх мінімізації.
4	Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у стратегії управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств.
5	Інституційне середовище та корпоративне врядування як чинники забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.
6	Управління участю підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості: конкурентні можливості, стратегічні залежності та безпекові ризики.
7	Кластерні структури та стратегічні партнерства як механізми управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств у глобальному середовищі.
8	Стратегічне управління відновленням конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств України в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення.
9	Менеджмент резильєнтності підприємств: методи оцінювання, моделі адаптації та забезпечення стійкості в умовах глобальних шоків.
10	Стратегічний форсайт і сценарне моделювання конкурентоспроможності та безпеки підприємств під впливом глобальних мегатрендів XXI століття.

Методична примітка: тема обирається здобувачем самостійно; допускається адаптація теми до напряму дисертаційного дослідження; форма виконання: есе / тези доповіді / презентація.

Розглянемо алгоритм виконання творчого завдання:

ЕТАП 1. Дизайн дослідження та планування

Фокусування теми. Уникайте надмірно широких формулювань. Зосередьтеся на конкретній проблемі управління конкурентоспроможністю або економічною безпекою підприємств, визначивши об'єкт дослідження, управлінські чинники та очікувані результати. Наприклад, замість загальної теми «Цифрова трансформація підприємств» доцільно дослідити «Вплив цифрової трансформації бізнес-процесів на конкурентоспроможність та економічну безпеку промислових підприємств». Це забезпечить чіткість дослідницької проблематики та можливість отримання обґрунтованих наукових результатів.

Аудит джерел. Проведіть попередній огляд наукових публікацій у базах Scopus, Web of Science, Google Scholar, українських фахових виданнях, а також аналітичних матеріалів міжнародних організацій (Світового банку, ОЕСР, Європейської комісії та інших). Визначте основні наукові підходи, дискусійні положення та недостатньо досліджені аспекти обраної управлінської проблеми. Особливу увагу приділіть актуальності джерел, обґрунтованості

використаних методів і можливостям застосування отриманих результатів до діяльності підприємств.

Визначення мети і завдань. Чітко сформулюйте мету дослідження, орієнтовану на аналіз, оцінювання або вдосконалення конкретного управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. Для її досягнення визначте 2–3 дослідницькі завдання. За необхідності сформулюйте наукову гіпотезу та обґрунтуйте методи її перевірки.

Структурування роботи. Складіть план-проспект, який передбачає:

- вступ (актуальність проблеми, мета та завдання дослідження);
- основну частину (аналіз наукових підходів, методів дослідження, емпіричних даних, управлінських механізмів та отриманих результатів);
- висновки (узагальнення результатів, формулювання авторської позиції та обґрунтування управлінських рекомендацій).

ЕТАП 2. Аналітика та візуалізація

Підготовка наукового тексту. Дотримуйтеся логічності, аргументованості та наукової обґрунтованості викладу. Основні положення підтверджуйте результатами наукових досліджень, достовірними статистичними даними або власними розрахунками. Особливу увагу приділіть встановленню причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, конкурентними перевагами, економічними ризиками та результатами діяльності підприємств. За необхідності використовуйте методи стратегічного аналізу, експертного оцінювання, економіко-математичного моделювання або сценарного прогнозування. Чітко розмежовуйте фактичні дані, авторські припущення та результати модельних розрахунків. Уникайте необґрунтованих узагальнень і висновків, які не підтверджуються результатами дослідження.

Підготовка презентації. Представляйте основні результати дослідження за допомогою аналітичних таблиць, структурно-логічних схем, графіків, діаграм і концептуальних моделей. Доцільно візуалізувати динаміку показників конкурентоспроможності, результати оцінювання економічної безпеки, структуру ризиків, порівняння стратегічних альтернатив та запропоновані управлінські механізми. Презентація має відображати ключові результати роботи, а не дублювати повний текст доповіді.

ЕТАП 3. Презентація та захист

Підготовка доповіді. Сформуйте стислий і логічно послідовний виступ, виокремивши 3-4 основні положення, які розкривають наукову проблему, застосовані методи, отримані результати та авторські висновки. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню запропонованих управлінських рішень і можливостям їх практичного застосування. Рекомендована тривалість доповіді – 5-7 хвилин.

Академічна доброчесність. Забезпечте самостійність виконання дослідження, достовірність використаних даних, коректність цитувань і посилань на наукові джерела. Бібліографічний опис оформлюйте відповідно

до ДСТУ 8302:2015. Дотримуйтеся вимог законодавства України про академічну доброчесність і внутрішніх нормативних документів закладу вищої освіти. Не допускайте представлення умовних розрахунків, непроведених експертних опитувань або непідтверджених результатів як фактичних даних дослідження.

Управління часом. Плануйте виконання творчого завдання поетапно, передбачаючи час для пошуку джерел, проведення аналізу, перевірки результатів, підготовки тез і презентаційних матеріалів. Завершальний етап має включати критичне редагування тексту, перевірку розрахунків, узгодженості висновків із поставленими завданнями та відповідності роботи встановленим вимогам.

У цьому варіанті збережено методичний характер рекомендацій, але їх зміст орієнтовано на дослідження конкретних управлінських проблем підприємств, а не на оцінювання конкурентоспроможності держав і соціальних систем. Також враховано особливості підготовки тез доповіді обсягом 2-5 сторінок, тому алгоритм залишається достатньо компактним і придатним для практичного використання.

7. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Тестові завдання призначені для самоконтролю, перевірки рівня засвоєння навчального матеріалу та проведення поточного й підсумкового контролю знань із дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі». Їх зміст охоплює основні теоретико-методологічні положення, наукові концепції, методи та інструменти управління конкурентоспроможністю й економічною безпекою підприємств в умовах глобальної конкуренції та невизначеності.

Методичні поради щодо підготовки до тестування. Успішне виконання тестових завдань потребує не лише знання основних понять і теоретичних положень дисципліни, а й розуміння взаємозв'язків між управлінськими процесами, конкурентними перевагами, економічною безпекою та стратегічними результатами діяльності підприємств. Підготовку доцільно розпочати із систематизації матеріалу лекцій і практичних занять, виокремлення ключових категорій та методологічних підходів. Особливу увагу слід приділити питанням стратегічного й інноваційного менеджменту, цифрової трансформації, міжнародної інтеграції, корпоративного врядування, кластерної взаємодії, управління ризиками, резильєнтності, комплексного оцінювання конкурентоспроможності та стратегічного форсайту.

Для кращого засвоєння матеріалу рекомендується сформувати власний глосарій основних термінів із короткими визначеннями та прикладами їх застосування в управлінській практиці. Важливо розмежовувати близькі за змістом, але не тотожні категорії, зокрема конкурентоспроможність і конкурентні переваги, економічну безпеку та фінансову стійкість, інноваційний потенціал і результативність інноваційної діяльності, цифровізацію та цифрову трансформацію, адаптивність і резильєнтність підприємства. Розуміння цих відмінностей допоможе уникнути помилок під час вибору правильних відповідей.

Наступним етапом підготовки є узагальнення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками глобального середовища, управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємств. Необхідно розуміти, як інновації, цифрові технології, міжнародне співробітництво, якість корпоративного врядування та управління ризиками впливають на формування конкурентних переваг і забезпечення економічної безпеки. Особливу увагу варто приділити методам оцінювання конкурентоспроможності, діагностики економічної безпеки, порівняння стратегічних альтернатив і сценарного моделювання. Для систематизації знань доцільно використовувати порівняльні таблиці, структурно-логічні схеми та концептуальні моделі.

Під час підготовки до кейс-орієнтованих тестових питань рекомендується дотримуватися такого алгоритму:

1. Визначити основну управлінську проблему, конкурентний виклик або загрозу економічній безпеці підприємства.

2. Обрати відповідний теоретико-методологічний підхід, концепцію або інструмент менеджменту.

3. Визначити показники та критерії, необхідні для оцінювання проблемної ситуації.

4. Проаналізувати запропоновані управлінські альтернативи та оцінити їхні можливі наслідки для конкурентоспроможності й безпеки підприємства.

5. Обрати найбільш обґрунтовану відповідь з урахуванням умов завдання, ресурсних обмежень і допустимого рівня ризику.

Під час підготовки важливо не обмежуватися запам'ятовуванням правильних відповідей, а розуміти логіку їх вибору та причини помилковості інших варіантів. Особливу увагу необхідно приділяти питанням, що передбачають інтерпретацію показників, оцінювання ризиків, визначення переваг і обмежень управлінських методів та вибір стратегічних рішень.

Безпосередньо перед тестуванням доцільно повторити основні категорії, наукові концепції, методи оцінювання та типові управлінські ситуації. Під час виконання тесту уважно читайте формулювання питань, звертайте увагу на змістові уточнення та не поспішайте з вибором відповіді. Якщо питання викликає труднощі, проаналізуйте кожен запропонований варіант, зіставте його з теоретичними положеннями дисципліни та виключіть необґрунтовані твердження.

Тестування має сприяти не лише перевірці засвоєних знань, а й розвитку здатності аспірантів застосовувати наукові підходи до аналізу управлінських проблем, критично оцінювати альтернативні рішення та визначати найбільш доцільні механізми забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.

Інструкція до виконання тестових завдань

- Тест складається з **130 питань**, до кожного з яких запропоновано чотири варіанти відповіді.
- Кожне питання має лише **одну правильну відповідь**.
- Перед вибором відповіді необхідно уважно прочитати формулювання питання та всі запропоновані варіанти.
- Для кожного питання потрібно обрати лише один варіант відповіді.
- Після завершення тестування рекомендується перевірити повноту виконання завдань і правильність позначення обраних відповідей.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

ТЕМИ 1-4

1. Яке визначення найповніше відображає зміст інтегрованого менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємства?

А) Управління переважно ціновими перевагами підприємства на цільовому ринку.

Б) Узгодження формування конкурентних переваг, стратегічних цілей, ресурсів і допустимих ризиків.

В) Організація контролю за дотриманням фінансових нормативів без перегляду стратегії.

Г) Відокремлене планування ринкового розвитку та захисту активів різними підрозділами.

2. Підприємство відстежує зростання концентрації закупівель у одного постачальника ще до виникнення перебоїв. Який принцип інтегрованого менеджменту реалізується насамперед?

А) Принцип фінансової автономності.

Б) Принцип нормативної уніфікації.

В) Принцип превентивності.

Г) Принцип централізації контролю.

3. Яке твердження коректно розмежовує конкурентну перевагу та конкурентоспроможність підприємства?

А) Конкурентна перевага є джерелом відносної ринкової відмінності, а конкурентоспроможність характеризує здатність конкурувати на визначеному ринку.

Б) Конкурентна перевага тотожна рентабельності, а конкурентоспроможність - ліквідності.

В) Конкурентоспроможність є виключно внутрішньою характеристикою, а конкурентна перевага не залежить від ринку.

Г) Конкурентна перевага обов’язково має технологічне походження, а конкурентоспроможність - фінансове.

4. Підприємство переходить до двох постачальників критичного компонента, хоча його поточні закупівельні витрати зростають. Який підхід до оцінювання рішення є методологічно обґрунтованим?

А) Оцінити рішення лише за відсотком скорочення закупівельної ціни.

Б) Визнати диверсифікацію неефективною через збільшення поточних витрат.

В) Визначити доцільність рішення за поточною ринковою часткою підприємства.

Г) Порівняти додаткові витрати з можливим зменшенням втрат від простоїв та критичних залежностей.

5. Зміна міжнародних торговельних правил збільшує витрати експортера через нові процедури перевірки походження товарів. Що є безпосереднім каналом впливу глобального чинника?

А) Зміна внутрішньої системи мотивації працівників незалежно від експорту.

Б) Зростання трансакційних і комплаєнс-витрат у зовнішньоекономічних операціях.

В) Автоматичне зростання продуктивності виробничого обладнання.

Г) Зменшення концентрації внутрішнього ринку незалежно від поведінки конкурентів.

6. З чого доцільно починати аналіз глобальних чинників, щоб PESTEL-аналіз мав управлінську цінність для конкретного підприємства?

А) Із визначення бізнес-моделі, критичних ресурсів, ринків і каналів можливого впливу.

Б) Із механічного перенесення загального переліку мегатрендів до таблиці.

В) Із ранжування країн лише за обсягом їхнього ВВП.

Г) Із вибору однакових ваг для всіх чинників незалежно від галузі.

7. Підприємство своєчасно виявляє зміну попиту, інвестує в нову пропозицію та перебудовує бізнес-процеси. Яка концепція найкраще пояснює цю управлінську послідовність?

А) Теорія абсолютних переваг у міжнародній торгівлі.

Б) Концепція статичного фінансового контролю.

В) Концепція динамічних здатностей підприємства.

Г) Модель виключно цінової конкуренції.

8. Яка умова є необхідною для економічно змістовного комплексного оцінювання конкурентоспроможності та безпеки підприємства?

А) Використання максимальної кількості показників без перевірки їх залежності.

Б) Присвоєння всім показникам рівних ваг без пояснення.

В) Заміна первинних показників одним інтегральним балом без їх розкриття.

Г) Визначення одиниці аналізу, бази порівняння, критичних меж і методології показників.

9. Українське виробниче підприємство визначає пріоритети дій за загрози тривалого знеструмлення. Який першочерговий управлінський крок найбільш узгоджений із лекцією?

А) Зосередитися тільки на маркетинговому просуванні нової продукції.

Б) Визначити критичні процеси, допустимий час їх зупинки та потребу в резервуванні.

В) Скоротити всі резерви незалежно від критичності процесів.

Г) Перенести аналіз ризиків до завершення кризової події.

10. Аспірант перевіряє гіпотезу: диверсифікація постачальників зменшує втрати клієнтів завдяки скороченню простоїв. Що в цій моделі є проміжною змінною?

А) Тривалість перебоїв у діяльності підприємства.

Б) Кількість постачальників як управлінське рішення.

В) Частка збережених клієнтів як кінцевий результат.

Г) Галузева належність як контрольний чинник.

11. Яка ознака відрізняє систему менеджменту безпеки від набору незалежних контрольних процедур?

А) Наявність окремої служби охорони та регламенту доступу.

Б) Узгодження цілей, відповідальності, оцінювання ризиків, реагування й зворотного зв’язку.

В) Проведення фінансового аудиту один раз наприкінці року.

Г) Передавання всієї відповідальності за безпеку сторонньому консультанту.

12. Для двох ризиків із порівнянною імовірністю наслідки різко відрізняються: один спричиняє незначні витрати, інший може зупинити критичний процес. Який принцип має визначати інтенсивність контролю?

А) Уніфікація всіх процедур незалежно від наслідків.

Б) Мінімізація кількості показників ризику.

В) Перевага короткострокових фінансових результатів.

Г) Пропорційність контролю критичності можливих наслідків.

13. У матриці RACI для рішення щодо реагування на критичний ризик літера A (Accountable) позначає:

А) Особу, яку інформують про виконання рішення.

Б) Особу, яку залучають для консультації.

В) Особу, що несе кінцеву відповідальність за результат рішення.

Г) Кожного працівника, який технічно виконує окрему дію.

14. Яка ситуація найкраще демонструє міжфункціональний ризик, що потребує координації кількох напрямів безпеки?

А) Збій IT-системи постачання спричиняє зупинку виробництва та касовий розрив.

Б) Зміна формату внутрішнього звіту без впливу на процеси.

В) Планове оновлення посадової інструкції без зміни функцій.

Г) Заміна офісного обладнання без залежності критичних функцій.

15. Яка послідовність найточніше відображає каскадний вплив геополітичного шоку на підприємство?

А) Геополітична подія - автоматичне підвищення продуктивності - зменшення ризику.

Б) Зміна правил звітності - незмінність усіх контрактів - відсутність управлінських наслідків.

В) Зміна зовнішніх умов - негайне збільшення частки ринку незалежно від попиту.

Г) Обмеження міжнародного перевезення - затримка компонентів - простій - втрата виручки.

16. Підприємство має основний і резервний цифрові сервіси в одного провайдера та в одному дата-центрі. Яку загрозу насамперед слід перевірити?

А) Ризик зростання продуктивності резервної системи.

Б) Ризик спільної причини відмови обох сервісів.

В) Ризик надмірного розширення географії постачання.

Г) Ризик некоректного визначення ринкового сегмента.

17. Чому добуток двох експертних п’ятибальних оцінок у матриці ризиків не можна прямо вважати очікуваним грошовим збитком?

А) Експертні бали здебільшого належать до порядкових шкал, а не до виміряних імовірностей і грошових втрат.

Б) Матриця ризиків застосовна лише за наявності повної міжнародної статистики.

В) Добуток балів є точнішою оцінкою, ніж будь-яка модель грошових втрат.

Г) Експертні оцінки мають обов’язково однаковий економічний зміст для всіх підприємств.

18. У навчальному прикладі ймовірність короткого простою за рік становить 0,20 за втрат 300 тис. грн, тривалого - 0,05 за втрат 2000 тис. грн. Сценарії взаємовиключні. Який очікуваний річний збиток?

А) 100 тис. грн.

Б) 130 тис. грн.

В) 160 тис. грн.

Г) 230 тис. грн.

19. Під час аналізу впливу на бізнес (BIA) необхідно встановити RTO для критичної IT-системи. Що відображає цей показник?

А) Цільовий час відновлення системи після порушення.

Б) Максимально припустиму втрату даних, виражену в часі.

В) Середній термін експлуатації резервного обладнання.

Г) Розрахункову ймовірність кіберінциденту протягом року.

20. Ризик має низьку очікувану вартість збитку, але один із сценаріїв може спричинити незворотне припинення діяльності. Яке рішення є методологічно обґрунтованим?

А) Прийняти ризик без додаткового аналізу через низьке математичне очікування.

Б) Оцінити ризик виключно за середньою оцінкою експертної групи.

В) Виключити з аналізу рідкісні події як статистично неважливі.

Г) Доповнити очікуваний збиток стрес-сценарієм і межею допустимих критичних втрат.

21. Чому наявність окремої експортної стратегії та плану економічної безпеки ще не означає інтегрованого стратегічного менеджменту?

А) Тому що стратегічні рішення повинні бути лише короткостроковими.

Б) Тому що необхідний механізм узгодження ринкових цілей, ризикових обмежень і розподілу ресурсів.

В) Тому що економічна безпека не впливає на вибір цільових ринків.

Г) Тому що міжнародні стратегії виключають застосування ризик-менеджменту.

22. У межах концепції динамічних здатностей стратегія підприємства має включати:

А) Виявлення змін, використання можливостей і переконфігурацію ресурсів.

Б) Лише збереження незмінної структури основних засобів.

В) Виключно зниження витрат на одиницю продукції.

Г) Планування одного найбільш імовірного сценарію без перегляду.

23. Підприємство обирає між партнерським експортом і власним збутовим підрозділом за кордоном. Який підхід до порівняння стратегій є найдоцільнішим?

А) Порівняти тільки прогнозований обсяг експорту.

Б) Оцінити лише рівень контролю над рекламою.

В) Зіставити повні витрати, рівень контролю, потребу в капіталі, ринковий потенціал і ризики.

Г) Вибрати спосіб входу за кількістю країн, у яких працюють конкуренти.

24. Який результат найкраще підтверджує, що міжнародна диференціація підприємства перетворилася на конкурентну перевагу?

А) Зростання витрат на розроблення нової продукції без зміни попиту.

Б) Збільшення кількості рекламних повідомлень без зміни поведінки покупців.

В) Придбання аналогічного обладнання, що вже є в основних конкурентів.

Г) Стійка готовність цільових клієнтів сплачувати цінову премію за відмінну споживчу цінність.

25. Що означає подвійна істотність у контексті ESG-управління?

А) Оцінювання як фінансового впливу ESG-чинників на підприємство, так і істотних впливів діяльності підприємства на людей і довкілля.

Б) Оцінювання лише двох фінансових коефіцієнтів підприємства.

В) Подвійне збільшення ваги екологічних показників у будь-якому індексі.

Г) Застосування однакових нормативів звітності до всіх підприємств незалежно від правових вимог.

26. Яка практика найкраще зменшує ризик «greenwashing» під час реалізації ESG-стратегії?

А) Заміна первинних показників загальними заявами про відповідальність.

Б) Встановлення вимірюваних ESG-цілей, прозорих джерел даних та процедур перевірки.

В) Публікація лише позитивних прикладів без розкриття меж вимірювання.

Г) Використання ESG-рейтингів як єдиного доказу впливу на довкілля.

27. Підприємство оцінює міжнародну експансію за зваженою сумою критеріїв. Одна альтернатива порушує обов'язкові вимоги комплаєнсу. Яке правило вибору відповідає лекції?

А) Підвищити вагу ринкового потенціалу, щоб компенсувати порушення.

Б) Залишити порушення без уваги, якщо інтегральний бал найвищий.

В) Додати бонус за швидкість виходу на ринок.

Г) Виключити недопустиму альтернативу до ранжування за зваженою сумою.

28. Яка управлінська практика найбільш повно відображає баланс конкурентоспроможності, безпеки та довгострокової стійкості?

А) Мінімізувати всі інвестиції незалежно від характеру ризиків.

Б) Зосередити фінансування лише на найприбутковішому проєкті без оцінки залежностей.

В) Поєднати стратегічний портфель, установлені межі ризику, фінансові резерви та регулярний перегляд рішень.

Г) Відмовитися від моніторингу після затвердження довгострокової стратегії.

29. Яка умова забезпечує відтворюваність багатокритеріального оцінювання стратегічних альтернатив?

А) Приховування шкал нормування задля незалежності експертів.

Б) Документування критеріїв, ваг, способу нормування, порогів та перевірки чутливості.

В) Використання лише одного критерію прибутковості.

Г) Заміна кількісних даних довільним рангом без пояснення.

30. У навчальній сценарній моделі результати трьох стратегій за несприятливого сценарію становлять: А - 3 млн грн, В - мінус 7 млн грн, С - 5 млн грн. Яку стратегію вибирає критерій максимізації мінімального результату?

А) Стратегію С.

Б) Стратегію А.

В) Стратегію В.

Г) Усі стратегії рівноцінні за цим критерієм.

31. За підходом OECD/Eurostat, який факт є принциповим для визнання нового бізнес-процесу інновацією підприємства?

А) Лише його обговорення на внутрішній стратегічній нараді.

Б) Подання заявки на патент без використання процесу.

В) Фактичне впровадження нового або істотно поліпшеного процесу в діяльності.

Г) Збільшення витрат на дослідження незалежно від результатів.

32. Підприємство має технологічні ресурси, але не змінює бізнес-модель попри нові потреби клієнтів. Який висновок випливає з концепції динамічних здатностей?

А) Наявність ресурсів автоматично забезпечує їх комерційну реалізацію.

Б) Технологічна новизна усуває потребу в управлінському навчанні.

В) Конкурентна перевага визначається виключно обсягом обладнання.

Г) Для використання ресурсів потрібні здатності виявляти можливості й перебудовувати діяльність.

33. Який критерій є найважливішим при виборі міжнародного технологічного партнера для спільного розроблення критичної технології?

А) Лише географічна близькість офісів партнерів.

Б) Поєднання технологічної сумісності, доступу до знань, умов інтелектуальної власності та ризиків залежності.

В) Лише чисельність працівників партнера.

Г) Відсутність письмових домовленостей для більшої гнучкості.

34. Який механізм найбільше знижує ризик втрати критичних знань у міжнародному інноваційному партнерстві?

А) Чіткий договірний розподіл прав інтелектуальної власності, доступу до результатів і порядку використання розробок.

Б) Передавання всіх результатів партнерові без визначення прав.

В) Відмова від документування технологічних результатів.

Г) Виключення перевірки контрагентів зі спільної інноваційної програми.

35. Що характеризує інноваційний потенціал підприємства на відміну від результативності інноваційної діяльності?

А) Лише прибуток від уже комерціалізованих продуктів.

Б) Відсоток завершених інноваційних проєктів за звітний рік.

В) Наявність ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей для створення й упровадження змін.

Г) Тільки скорочення часу виробничого циклу після конкретного впровадження.

36. За умовного оцінювання інноваційного потенціалу задано компоненти 0,70; 0,60; 0,80; 0,50; 0,60 і ваги 0,20; 0,25; 0,20; 0,20; 0,15 відповідно. Яке значення зваженого інтегрального індексу?

А) 0,64.

Б) 0,60.

В) 0,68.

Г) 0,72.

37. Який підхід до технологічного ризику є найбільш обґрунтованим перед незворотною інвестицією в інноваційний проєкт?

А) Виключно екстраполювати очікувані доходи з минулого року.

Б) Визначити ризик за одним середнім експертним балом без документування припущень.

В) Ухвалити рішення лише за наявністю технічного прототипу.

Г) Провести технологічні тести, перевірити залежності, оцінити сценарії втрат і критерії зупинки.

38. Підприємство відкладає критичне технологічне оновлення, щоб уникнути ризику невдалого проєкту. Який ризик ігнорується за такого рішення?

А) Ризик формального збільшення кількості експертних оцінок.

Б) Ризик інноваційної бездіяльності та втрати конкурентної позиції.

В) Ризик скорочення терміну експлуатації нової технології, яку ще не придбано.

Г) Ризик надмірного захисту інтелектуальної власності в уже завершеному проєкті.

39. Яка умова найточніше характеризує поетапне фінансування інновацій за логікою Stage-Gate та реальних опціонів?

А) Виділення повного бюджету без наступних переглядів.

Б) Рівномірний розподіл коштів між усіма проєктами незалежно від результатів.

В) Продовження фінансування після перевірки результатів попередньої стадії за визначеними критеріями.

Г) Відмова від пілотних випробувань для скорочення часу розроблення.

40. Навчальна модель передбачає вартість пілота 0,60 млн грн, імовірність успіху 0,35, витрати на подальше масштабування 3,0 млн грн і приведені вигоди успішного масштабування 8,0 млн грн. За негативного результату пілота проєкт припиняють; усі суми приведено до однієї дати. Яка очікувана чиста цінність поетапного рішення?

А) Мінус 0,20 млн грн.

Б) Плюс 1,15 млн грн.

В) Плюс 1,75 млн грн.

Г) Плюс 2,20 млн грн.

ТЕМИ 5-8

41. Яка зміна найпереконливіше свідчить саме про цифрову трансформацію бізнес-моделі, а не про оцифрування чи автоматизацію окремої операції?

А) Перенесення паперових договорів до електронного архіву.

Б) Автоматизація погодження рахунків без зміни порядку взаємодії з клієнтами.

В) Об’єднання прогнозування попиту, постачання та сервісу в нову модель створення цінності.

Г) Перехід від локального до хмарного зберігання незмінних звітних форм.

42. Який дослідницький підхід найкраще допомагає перевірити вплив цифрового втручання на продуктивність, відокремивши його від спільних часових змін?

А) Порівняння прибутку підприємства лише в році запровадження технології.

Б) Порівняння змін показника в групах впровадження та зіставного контролю з перевіркою припущень.

В) Експертне оцінювання очікуваного ефекту без вихідних і підсумкових показників.

Г) Зіставлення витрат на програмне забезпечення з галузевою середньою ціною.

43. У цифровій платформі збільшення кількості незалежних продавців підвищує привабливість сервісу для покупців. Який механізм це характеризує?

А) Виключно економію платформи на постійних адміністративних витратах.

Б) Зниження потреби в управлінні даними через стандартизацію тарифів.

В) Ефект перенесення ризиків із платформи на державні регулятори.

Г) Міжсторонній мережевий ефект багатосторонньої платформи.

44. Підприємство планує використання зовнішньої цифрової платформи для критичного процесу. Який комплекс заходів найкраще обмежує ризик залежності від провайдера?

А) Перевірка переносимості даних, сумісності систем, умов виходу та резервного сценарію.

Б) Максимальна концентрація всіх цифрових функцій у одного постачальника без альтернатив.

В) Відмова від опису рівнів сервісу, щоб забезпечити гнучкість контракту.

Г) Оцінювання вибору провайдера тільки за мінімальною абонентською платою.

45. Який управлінський зміст функції Govern у NIST Cybersecurity Framework 2.0?

А) Виключно технічне виявлення вже реалізованих кіберінцидентів.

Б) Відновлення інформаційних систем до потрібного рівня обслуговування.

В) Визначення політики, відповідальності, нагляду та рамок управління кіберризиками.

Г) Безпосереднє шифрування всіх масивів даних користувачів.

46. Для критичного сервісу встановлено вимогу відновити роботу не пізніше ніж за 4 години після інциденту та допустити втрату даних не більш як за останні 15 хвилин. Які значення RTO і RPO відповідають цим вимогам?

А) RTO = 15 хвилин, RPO = 4 години.

Б) RTO = 4 години, RPO = 15 хвилин.

В) RTO = 4 години, RPO = 4 години.

Г) RTO = 15 хвилин, RPO = 15 хвилин.

47. Яке рішення відповідає логіці реінжинірингу бізнес-процесу, а не лише автоматизації наявних процедур?

А) Перепроєктування наскрізного процесу з усуненням зайвих погоджень і перерозподілом відповідальності.

Б) Перенесення кожного паперового погодження в окрему електронну форму без зміни послідовності.

В) Встановлення додаткових цифрових контрольних точок без оцінювання тривалості циклу.

Г) Зміна інтерфейсу програми за незмінних ролей, маршрутів і показників процесу.

48. За умовними даними підприємство обробляє 24 000 замовлень за рік. Після цифровізації витрати обробки одного замовлення знизилися з

46 до 31 грн, а додаткові річні витрати на підтримку системи становлять 90 000 грн. Який чистий річний ефект?

А) 180 000 грн.

Б) 240 000 грн.

В) 360 000 грн.

Г) 270 000 грн.

49. Яке твердження коректно розрізняє цифрову зрілість підприємства та результативність цифрової трансформації?

А) Цифрова зрілість визначається виключно часткою ІТ-витрат, а результативність - кількістю ліцензій.

Б) Цифрова зрілість є прогнозом курсу валют, а результативність - обсягом експорту.

В) Цифрова зрілість відображає узгодженість цифрових практик, а результативність - вимірювані зміни показників діяльності.

Г) Цифрова зрілість і результативність є взаємозамінними назвами одного фінансового коефіцієнта.

50. Для інтегрального індексу цифрової зрілості отримано різні рейтинги підприємств за двох обґрунтованих наборів ваг. Який висновок є методологічно коректним?

А) Визнати перший рейтинг остаточним, оскільки його розраховано раніше.

Б) Подати чутливість результату до ваг і перевірити стійкість управлінських висновків.

В) Приховати альтернативні ваги, щоб не зменшувати переконливість дослідження.

Г) Збільшити кількість показників до стабілізації потрібного місця підприємства.

51. Яке управлінське рішення безпосередньо належить до мікрорівня аналізу глобалізації?

А) Вибір підприємством міжнародного партнера і контрактних умов захисту постачання.

Б) Формування міжнародного митного режиму групою держав.

В) Зміна структури світових потоків капіталу за регіонами.

Г) Перегляд транснаціональних правил технічного регулювання.

52. Як найточніше трактувати поєднання глобальної інтеграції та геоекономічної фрагментації в сучасних ланцюгах постачання?

А) Як повне припинення міжнародної виробничої кооперації.

Б) Як обов’язкове повернення всіх виробничих операцій до країни походження.

В) Як вибіркову перебудову міжнародних зв’язків із локалізацією частини критичних операцій.

Г) Як автоматичне вирівнювання регуляторних умов на всіх ринках.

53. Підприємство прагне надати закордонному партнерові право використовувати власну технологію за винагороду, не створюючи спільного підприємства. Яка форма інтеграції відповідає такій меті?

А) Створення власної виробничої дочірньої компанії.

Б) Пряме придбання контрольного пакета акцій партнера.

В) Організація міжнародного спільного підприємства.

Г) Укладення ліцензійної угоди.

54. Який елемент найбільшою мірою перетворює міжнародне партнерство з декларації про співпрацю на керований механізм інтеграції?

А) Орієнтація лише на потенційний обсяг міжнародного ринку.

Б) Контрактне визначення прав, KPI, розподілу ризиків і процедур виходу з партнерства.

В) Відсутність правил доступу до комерційних даних партнерів.

Г) Узгодження тільки рекламної стратегії без розподілу відповідальності.

55. У глобальному ланцюгу вартості провідна компанія встановлює докладні вимоги, а залежний постачальник має обмежені можливості самостійного виконання складних операцій. Який режим врядування GVC тут найбільш імовірний?

А) Реляційний, побудований на взаємній автономії рівносильних партнерів.

Б) Ринковий, у якому взаємодія обмежується стандартними разовими угодами.

В) Залежний (captive), із суттєвою асиметрією влади та контролю.

Г) Модульний, у якому постачальник самостійно виконує кодифіковані специфікації.

56. Яка зміна найкраще характеризує функціональне оновлення (functional upgrading) підприємства у глобальному ланцюгу створення вартості?

А) Перехід від контрактного складання виробу до власних функцій розроблення та маркетингу.

Б) Збільшення кількості змін роботи на тій самій складальній операції.

В) Зменшення технологічних втрат за незмінних функцій у ланцюгу.

Г) Підвищення якості тієї самої продукції без зміни набору функцій.

57. Умовно три постачальники критичного компонента забезпечують відповідно 50 %, 30 % і 20 % закупівель. Яким є індекс концентрації HHI, якщо частки подано числами від 0 до 1?

А) 0,30.

Б) 0,50.

В) 0,62.
Г) 0,38.

58. Який ланцюг подій коректно описує вплив нового імпортного тарифу на економічну безпеку підприємства, що закуповує компонент за кордоном?

А) Новий тариф - зменшення митних витрат - автоматичне збільшення ліквідності.

Б) Новий тариф - подорожчання імпорту - тиск на маржу і потребу в оборотному капіталі.

В) Новий тариф - гарантоване зростання обсягів продажу незалежно від ринку.

Г) Новий тариф - усунення потреби в перевірці контрактних ризиків.

59. У багатокритеріальній моделі міжнародної інтеграції стратегія має найвищий інтегральний бал, але порушує обов'язкове санкційне обмеження. Як слід діяти?

А) Виключити недопустиму стратегію та порівнювати лише альтернативи, що відповідають обмеженням.

Б) Підвищити вагу очікуваної прибутковості, щоб компенсувати правовий ризик.

В) Залишити стратегію першою за рейтингом за умови високого експортного потенціалу.

Г) Замінити санкційний критерій загальним показником міжнародної відкритості.

60. У навчальній сценарній моделі мінімальні результати трьох міжнародних стратегій за різними сценаріями становлять: A - 2 млн грн; B - 3 млн грн; C - мінус 2 млн грн. Яку стратегію обирає критерій максиміну?

А) Стратегію А.

Б) Стратегію С.

В) Стратегію В.

Г) Усі стратегії рівнозначні.

61. Яке твердження правильно розрізняє інститути та організації в інституційній економіці?

А) Правила захисту конкуренції є інститутом, а орган, що їх застосовує, - організацією.

Б) Антимонопольний орган є інститутом, а конкурентне право - організацією.

В) Інститутами є лише державні установи, а організації охоплюють лише компанії.

Г) Формальні правила є організаціями, а неформальні норми - структурою власності.

62. Постачальник інвестує у вузькоспеціалізоване обладнання, придатне майже виключно для одного замовника. Яке рішення найбільше відповідає логіці трансакційних витрат?

А) Повна відмова від договірного оформлення відносин.

Б) Вибір постачальника лише за ціною стандартних виробів.

В) Збільшення специфічності активу без гарантій обсягу замовлень.

Г) Довгостроковий контракт із захистом специфічних інвестицій та умовами перегляду.

63. У навчальному прикладі після державної програми продуктивність групи підприємств-учасників зросла зі 100 до 145 одиниць, а зіставної контрольної групи - з 90 до 120. Якою є оцінка ефекту методом «різниця різниць» за припущення паралельних трендів?

А) 10 одиниць.

Б) 15 одиниць.

В) 25 одиниць.

Г) 45 одиниць.

64. Яке твердження найкоректніше відображає вплив державної промислової політики на конкурентоспроможність підприємств?

А) Однакова підтримка завжди створює тотожний ефект для всіх підприємств.

Б) Зростання державних витрат є достатнім доказом приросту продуктивності.

В) Результат залежить від дизайну інструменту, конкуренції, спроможності підприємств і контролю наслідків.

Г) Регуляторні стимули можна оцінювати без аналізу альтернативних пояснень результатів.

65. Українське підприємство укладає міжнародний контракт із новим посередником. Яка процедура найкраще відповідає ризик-орієнтованому комплаєнсу?

А) Перевірка бенефіціарних власників, санкційних зв’язків, повноважень і сутності операції.

Б) Оцінювання контрагента лише за запропонованою ціною контракту.

В) Перевірка юридичних обмежень тільки після першого платежу.

Г) Відмова від фіксації результатів перевірки для захисту конфіденційності.

66. Який показник змістовніше характеризує фактичне функціонування комплаєнс-системи, ніж сама наявність внутрішнього кодексу?

А) Кількість сторінок у затвердженій політиці комплаєнсу.

Б) Частка керівників, які публічно підтримали корпоративні цінності.

В) Кількість років від моменту затвердження кодексу.

Г) Частка критичних зобов’язань, для яких підтверджено дієві контрольні процедури.

67. Яке розмежування повноважень відповідає належному корпоративному врядуванню акціонерного товариства?

А) Наглядова функція полягає у щоденному проведенні операційних платежів.

Б) Наглядовий орган контролює менеджмент, а виконавчий орган управляє поточною діяльністю.

В) Внутрішній аудит одночасно виконує та незалежно перевіряє всі операції.

Г) Виконавчий орган ухвалює рішення без підзвітності власникам і наглядовим органам.

68. Яка роль найбільш відповідає незалежному внутрішньому аудиту в моделі розподілу контрольних функцій?

А) Безпосереднє виконання всіх операційних контролів закупівель.

Б) Визначення операційних бюджетів замість керівників процесів.

В) Незалежне оцінювання адекватності та результативності управління ризиками і контролів.

Г) Повне прийняття на себе відповідальності за всі ризики підприємства.

69. У підприємстві одна особа ініціює закупівлю, погоджує договір, підтверджує отримання товару та санкціонує оплату. Яке вдосконалення контролю є першочерговим?

А) Розмежувати несумісні функції і встановити незалежне підтвердження ключових етапів операції.

Б) Збільшити ліміт закупівель без додаткових перевірок.

В) Замінити документування операцій щорічним усним звітом.

Г) Скоротити кількість контрольних точок незалежно від масштабу операцій.

70. Аспірант виявив позитивну кореляцію між індексом якості корпоративного врядування та прибутковістю підприємств. Який висновок є методологічно обґрунтованим?

А) Кореляція вже доводить, що врядування є єдиною причиною високої прибутковості.

Б) Для причинного висновку достатньо збільшити кількість складових індексу.

В) Позитивний зв’язок гарантує однаковий ефект для кожної галузі та року.

Г) Потрібно перевірити зворотну причинність, пропущені чинники та альтернативні моделі.

71. Яка ознака найточніше розрізняє кластер і бізнес-екосистему в межах поданих у лекції підходів?

А) Кластер обов’язково є єдиною юридичною особою, а екосистема - підрозділом корпорації.

Б) Кластер визначається лише цифровими транзакціями, а екосистема - лише географією.

В) Кластер пов’язаний із територіальною чи функціональною концентрацією, екосистема - з узгодженням спільної ціннісної пропозиції.

Г) Кластер виникає лише за державної підтримки, а екосистема не потребує взаємодії організацій.

72. Який результат найпереконливіше свідчить про виникнення реляційної ренти від стратегічного партнерства?

А) Збільшення числа укладених меморандумів незалежно від виконаних проєктів.

Б) Позитивний додатковий чистий результат спільної діяльності порівняно з автономними діями учасників.

В) Зростання загального обороту партнерів без урахування дублювання та витрат координації.

Г) Отримання однакової частки доходів усіма учасниками незалежно від їх внеску.

73. Міжрегіональна партнерська мережа об’єднує багато різнорідних учасників, які потребують професійної координації. Яка форма мережевого врядування за Прованом і Кенісом може бути найбільш придатною?

А) Неформальна координація без визначеної відповідальності за спільні рішення.

Б) Повна ліквідація автономії підприємств на користь випадкового учасника.

В) Залишення всіх складних рішень на основі одностайності без спеціального координатора.

Г) Створення окремої адміністративної структури мережі з визначеним мандатом і підзвітністю.

74. У кластері 12 учасників. Скільки потенційних двосторонніх зв’язків між ними існує, якщо кожна пара може мати не більш як один неорієнтований зв’язок?

А) 66.

Б) 72.

В) 132.

Г) 144.

75. У чому полягає основний зміст процесу підприємницького відкриття (EDP) у смарт-спеціалізації?

А) У централізованому затвердженні незмінного переліку галузей без участі бізнесу.

Б) У автоматичному виборі найбільшого за зайнятістю сектору регіону.

В) У спільному виявленні перспективних напрямів через взаємодію бізнесу, науки, влади та інших учасників.

Г) У перенесенні пріоритетів іншого регіону без перевірки власних компетенцій.

76. Регіон має високий коефіцієнт локалізації (LQ) у певній галузі. Чому цього недостатньо для визначення пріоритету смарт-спеціалізації?

А) Тому що LQ визначає лише якість корпоративного врядування в окремому підприємстві.

Б) Тому що потрібно також оцінити продуктивність, інноваційні спроможності, попит та перспективи структурного оновлення.

В) Тому що LQ завжди дорівнює частці експорту регіону в національному експорті.

Г) Тому що за високого LQ галузь не може брати участі у спільних інноваційних проєктах.

77. Який механізм найкраще знижує ризик опортуністичної поведінки та конфліктів у стратегічному партнерстві?

А) Відмова від визначення внесків і прав учасників до початку спільного проєкту.

Б) Передавання всіх прав на спільні результати одному учасникові без компенсації.

В) Заміну договорів виключно неформальною довірою між менеджерами.

Г) Узгодження правил внесків, інтелектуальних прав, розподілу вигід, контролю та виходу.

78. Два підприємства конкурують на ринку готової продукції, але спільно організовують підготовку фахівців і тестування технологій. Як коректно охарактеризувати таку взаємодію?

А) Коопетиція, що поєднує співпрацю у визначених сферах із конкуренцією за клієнтів.

Б) Повна вертикальна інтеграція з втратою юридичної автономії.

В) Заміна конкуренції спільним встановленням цін на кінцеву продукцію.

Г) Односторонній аутсорсинг без спільних інвестицій та інтересів.

79. Дослідник порівняв продуктивність підприємств-учасників кластеру з продуктивністю неучасників і виявив вищий середній рівень у перших. Яке головне методологічне обмеження такого висновку?

А) Неможливість використання фінансових показників у дослідженні кластерів.

Б) Те, що в кожному кластері всі підприємства мають однакову продуктивність.

В) Самоселекція: до кластеру могли спочатку вступити підприємства з вищою продуктивністю.

Г) Те, що мережева взаємодія може відбуватися лише між підприємствами різних країн.

80. Умовно участь у партнерському проєкті дає підприємству додатковий маржинальний дохід 1,2 млн грн та економію 0,5 млн грн. Витрати координації становлять 0,4 млн грн, оцінені додаткові витрати на ризики - 0,3 млн грн. Яка додаткова чиста вигода партнерства?

А) 1,0 млн грн.

Б) 1,3 млн грн.

В) 1,7 млн грн.

Г) 2,4 млн грн.

ТЕМИ 9-13

81. Яке розмежування понять є методологічно правильним під час оцінювання воєнного ризику підприємства?

А) Загроза означає вже понесені фінансові втрати, а вразливість - лише місце розташування активів.

Б) Експозиція означає ймовірність реалізації загрози, а наслідок - ступінь захисту ресурсів.

В) Загроза є можливим джерелом порушення, експозиція - перебуванням під впливом, а вразливість - сприйнятливістю до нього.

Г) Ризик визначається виключно розміром балансової вартості майна підприємства.

82. Після руйнування логістичного маршруту підприємство переходить на декілька каналів постачання і змінює бізнес-модель. Яке трактування результату є найбільш обґрунтованим?

А) Це приклад трансформаційного відновлення, що не обмежується поверненням до довоєнної конфігурації.

Б) Це виключно відновлення первісного стану активів без зміни організації діяльності.

В) Це ознака відмови від конкурентоспроможності заради абсолютного уникнення ризику.

Г) Це суто бухгалтерська переоцінка матеріальних запасів без управлінського змісту.

83. Яке твердження правильно розмежовує пряму фізичну шкоду, економічні втрати та потреби відновлення підприємства?

А) Усі три категорії є різними назвами балансової вартості пошкоджених основних засобів.

Б) Економічні втрати охоплюють тільки майбутні інвестиції, а потреби відновлення - лише минулу виручку.

В) Пряма шкода й потреби відновлення завжди мають дорівнювати одна одній за вартістю.

Г) Пряма шкода стосується пошкоджених активів, втрати - негативних потоків за період, потреби - ресурсів майбутнього відновлення.

84. Після пошкодження виробничого комплексу фінансування обмежене. Який підхід до визначення черговості відновлення є найбільш доцільним?

А) Розподілити бюджет порівну між усіма приміщеннями незалежно від їхньої функції.

Б) Спочатку відновлювати критичні процеси з урахуванням залежностей, часу простою та внеску в створення цінності.

В) Насамперед відновлювати об’єкти з найбільшою первісною вартістю незалежно від актуального попиту.

Г) Фінансувати лише ті активи, ремонт яких має найменшу календарну тривалість.

85. Яке рішення найбільше відповідає принципу забезпечення безперервності діяльності підприємства під час воєнних загроз?

А) Визначити критичні процеси, допустиму тривалість їх зупинки, резервні ресурси та порядок реагування.

Б) Відновлювати кожен підрозділ лише після повного завершення воєнних загроз.

В) Замінити сценарні плани лише оцінкою середньорічної рентабельності.

Г) Спрямувати весь резерв ліквідності на відновлення некритичних адміністративних активів.

86. Підприємство розглядає релокацію виробництва. Який комплекс критеріїв забезпечує обґрунтованість такого рішення?

А) Лише вартість оренди нового приміщення без урахування транспорту та персоналу.

Б) Лише відстань від нового майданчика до адміністративного центру.

В) Безпекові умови, доступ до персоналу й енергії, логістику, витрати перенесення та збереження клієнтів.

Г) Лише наявність пільг без аналізу операційних і контрактних наслідків.

87. Яке розмежування інструментів фінансування відновлення підприємства є правильним?

А) Гарантія кредиту тотожна безповоротному гранту за умовами повернення коштів.

Б) Страхування автоматично покриває всі можливі воєнні втрати незалежно від умов договору.

В) Стратегічне партнерство не може передбачати залучення знань, ринків або технологій.

Г) Грант не створює звичайного боргового зобов'язання, кредит потребує обслуговування, а страхування діє в межах покриття.

88. Підприємство отримало пропозицію страхування окремих воєнних ризиків перед інвестицією. Яку дію необхідно виконати до висновку про достатність захисту?

А) Вважати страховий поліс доказом відсутності будь-якого залишкового ризику.

Б) Перевірити покриті події, винятки, ліміти, франшизу та вплив непокритих ризиків на ліквідність.

В) Оцінити поліс лише за його назвою та датою укладення.

Г) Порівняти виключно рекламні обіцянки страховиків без умов договорів.

89. У навчальній моделі ймовірність сприятливого сценарію дорівнює 0,6, несприятливого - 0,4. Чисті результати стратегії становлять відповідно 8 млн грн та мінус 2 млн грн. Який очікуваний результат?

А) 4,0 млн грн.

Б) 4,8 млн грн.

В) 5,6 млн грн.

Г) 6,0 млн грн.

90. За двох сценаріїв мінімальні результати трьох стратегій відновлення становлять: А - мінус 4 млн грн, Б - 1 млн грн, В - мінус 1 млн грн. Яку стратегію обирає критерій Вальда (максимін)?

А) Стратегію А, оскільки вона може мати найбільший виграш у сприятливому сценарії.

Б) Стратегію В, оскільки її найгірший результат близький до нуля.

В) Стратегію Б, оскільки її найгірший результат є найбільшим.

Г) Усі три стратегії однаково прийнятні за критерієм максиміну.

91. Яке трактування резильєнтності підприємства найбільш повно відповідає розглянутому в лекції підходу?

А) Висока рентабельність підприємства протягом останнього звітного року.

Б) Здатність передбачати порушення, витримувати їхній вплив, адаптуватися та відновлювати або трансформувати критичні функції.

В) Наявність одного затвердженого антикризового плану незалежно від його апробації.

Г) Повне уникнення зовнішньоекономічної діяльності для зниження невизначеності.

92. Яка ситуація найкраще пояснює відмінність між фінансовою стійкістю та організаційною резильєнтністю?

А) Достатня ліквідність автоматично забезпечує стійку конкурентну позицію за будь-яких обставин.

Б) Фінансова стійкість і резильєнтність є тотожними характеристиками незалежно від типу шоку.

В) Резильєнтність вимірюється виключно співвідношенням власного і позикового капіталу.

Г) Підприємство має резерв коштів, але не може відновити критичний процес через втрату ключової компетенції.

93. Який ланцюг подій найбільш коректно відображає каскадне поширення глобального енергетичного шоку?

А) Зростання енергетичних витрат - зменшення виробничої маржі - дефіцит оборотного капіталу - ризик невиконання контрактів.

Б) Зростання енергетичних витрат - автоматичне скорочення технологічної залежності - зростання ліквідності.

В) Зупинка енергопостачання - гарантоване збільшення виробничих потужностей - зростання продажів.

Г) Порушення енергопостачання - усунення потреби у фінансових резервах - стабілізація діяльності.

94. Після шоку підприємство швидко переорієнтувало постачання, однак утратило платоспроможність через відсутність грошових резервів. Який висновок обґрунтований?

А) Операційна адаптація завжди повністю компенсує нестачу фінансових ресурсів.

Б) Швидка зміна постачання є достатнім доказом високої інтегральної резильєнтності.

В) Адаптивність окремого процесу є важливою, але не гарантує збереження життєздатності підприємства.

Г) Фінансові обмеження не належать до дослідження резильєнтності підприємств.

95. За навчальним стрес-сценарієм підприємство має 3,6 млн грн доступних грошових коштів, а середній чистий місячний відтік становить 0,6 млн грн. На скільки місяців вистачить коштів за незмінних умов?

А) 4 місяці.

Б) 6 місяців.

В) 8 місяців.

Г) 12 місяців.

96. Яке рішення підвищує ресурсну резильєнтність без необґрунтованого накопичення всіх можливих резервів?

А) Створення однакового запасу кожного ресурсу незалежно від його критичності.

Б) Повна відмова від резервів за наявності короткострокового прибутку.

В) Концентрація усіх критичних функцій на одному майданчику без альтернатив.

Г) Резервування критичних ресурсів за результатами аналізу залежностей, часу заміщення і вартості простою.

97. У межах BIA для критичної системи визначено RTO = 6 годин і RPO = 30 хвилин. Що означають ці параметри?

А) Цільовий час відновлення роботи - 6 годин, а допустима втрата даних у часовому вимірі - 30 хвилин.

Б) Допустима втрата даних - 6 годин, а цільовий час відновлення - 30 хвилин.

В) Частота відмови - один випадок за 6 годин, а тривалість резервування - 30 хвилин.

Г) Тривалість аудиту - 6 годин, а інтервал перевірки постачальника - 30 хвилин.

98. Умовно закупівлі критичного матеріалу розподілені між трьома постачальниками: 60 %, 25 % і 15 %. Який індекс концентрації HHI, якщо частки подано числами від 0 до 1?

А) 0,3600.

Б) 0,3975.

В) 0,4450.

Г) 0,5000.

99. Чому адитивний інтегральний індекс резильєнтності слід доповнювати критичними порогами?

А) Тому що пороги дозволяють автоматично замінити реальне вимірювання експертною думкою.

Б) Тому що високі оцінки окремих складових можуть приховати неприйнятну слабкість критичного процесу.

В) Тому що за наявності порогів вагові коефіцієнти втрачають будь-який зміст.

Г) Тому що інтегральні індекси застосовують тільки до нефінансових підприємств.

100. Дослідник встановив, що підприємства з планами безперервності діяльності швидше відновлювалися після кризи. Що необхідно для обґрунтованого причинного висновку?

А) Прийняти кореляцію як остаточний доказ ефективності будь-якого плану.

Б) Урахувати лише середню швидкість відновлення без характеристик підприємств.

В) Виключити з вибірки всі підприємства, що зазнали значного шоку.

Г) Перевірити вихідні відмінності, інтенсивність шоку та альтернативні пояснення результатів.

101. Що означає операціоналізація конкурентоспроможності в межах наукового оцінювання підприємства?

А) Обґрунтоване перетворення теоретичного поняття на систему вимірюваних ознак із визначенням меж їх інтерпретації.

Б) Механічне додавання всіх доступних показників до одного рейтингу.

В) Використання лише показника виручки для всіх галузей і ринків.

Г) Заміна перевірки показників експертною назвою інтегрального індексу.

102. Для чого під час комплексного оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки потрібно чітко визначити одиницю аналізу?

А) Щоб усі підприємства автоматично отримували однакові вагові коефіцієнти.

Б) Щоб показники конкурентоспроможності можна було повністю замінити статистикою країни.

В) Щоб не зіставляти, наприклад, консолідовану групу компаній з окремим виробничим майданчиком без коригування меж.

Г) Щоб уникнути необхідності встановлювати період дослідження та джерела інформації.

103. Який показник найкраще відображає відносну операційну конкурентоспроможність підприємств із різними обсягами виробництва?

А) Абсолютна кількість виробничих працівників без урахування випуску.

Б) Загальна сума річної виручки без порівняння масштабу і цін.

В) Загальна балансова вартість будівель без урахування використання.

Г) Випуск або додана вартість на одиницю зіставного ресурсу за коректно визначеної бази порівняння.

104. Підприємство збільшило експортну виручку, але його маржа скоротилася, а строк погашення дебіторської заборгованості зріс. Який висновок є обґрунтованим?

А) Конкурентоспроможність і фінансова безпека однозначно підвищилися через зростання експорту.

Б) Зростання виручки слід аналізувати разом із прибутковістю, оборотним капіталом і ризиками розрахунків.

В) Збільшення дебіторської заборгованості автоматично доводить підвищення продуктивності.

Г) Валютна виручка усуває необхідність оцінювати фінансові та контрактні ризики.

105. Який індикатор є найбільш придатним як ранній сигнал зростання ризику порушення платоспроможності підприємства?

А) Зміна тривалості покриття прогнозованого чистого грошового відтоку наявними коштами (cash runway).

Б) Кількість публікацій підприємства у соціальних мережах за минулий рік.

В) Первісна вартість обладнання без аналізу грошових потоків і зобов’язань.

Г) Кількість товарних позицій у рекламному каталозі без урахування продажів.

106. Для показника-стимулятора визначено мінімум у групі 40, максимум 100, фактичне значення підприємства 70. Яке його нормоване значення за min-max методом?

А) 0,30.

Б) 0,40.

В) 0,50.

Г) 0,70.

107. Яка умова є принциповою для коректного міжнародного бенчмаркінгу підприємств?

А) Порівнювати лише абсолютну виручку компаній у різних країнах.

Б) Обирати аналоги за однаковою першою літерою назви підприємства.

В) Використовувати однакові значення валютних курсів для всіх історичних періодів без перерахунку.

Г) Формувати зіставну групу за галуззю, масштабом, бізнес-моделлю та способом обчислення показників.

108. Чому дані Eurostat, OECD TiVA та World Bank Enterprise Surveys не можна безпосередньо підміняти показниками конкретного підприємства?

А) Тому що міжнародні статистичні бази завжди відображають лише національні бюджети.

Б) Тому що їхні показники можуть бути галузевими, макроекономічними або вибірковими й мати іншу одиницю аналізу.

В) Тому що міжнародне порівняння за визначенням заборонене в управлінській науці.

Г) Тому що міжнародні організації не застосовують жодних методологій статистичного спостереження.

109. Дві стратегії мають однакову високу інтегральну оцінку, але одна порушує критичний ліміт ліквідності. Яке правило комплексного вибору є обґрунтованим?

А) Визнати обидві стратегії однаково допустимими через рівний інтегральний бал.

Б) Підвищити вагу рентабельності, щоб компенсувати будь-яке порушення.

В) Виключити недопустиму альтернативу за пороговим обмеженням до порівняння оцінок.

Г) Ігнорувати ліміт, якщо підприємство має високу частку міжнародного ринку.

110. Ранжування підприємств змінюється після помірної зміни ваг показників у комплексному індексі. Який дослідницький висновок є найбільш коректним?

А) Рейтинг чутливий до припущень; потрібно подати аналіз чутливості й обмеження висновків.

Б) Рейтинг обов’язково є помилковим і не може використовуватися навіть для діагностики.

В) Потрібно приховати альтернативні ваги та залишити один бажаний порядок.

Г) Вагові коефіцієнти можна вважати об’єктивними константами для всіх галузей.

111. Який висновок випливає з мережевої логіки поступової інтернаціоналізації підприємств?

А) Міжнародна експансія обов’язково відбувається одночасно на всіх потенційних ринках.

Б) Знання іноземного ринку та партнерські відносини можуть поступово змінювати рівень зобов’язань і форму присутності.

В) Наявність експортної виручки гарантує завершення процесу міжнародного навчання.

Г) Вибір країни не залежить від доступності інформації та довіри до партнерів.

112. Який критерій найкраще відрізняє стратегічну спроможність підприємства до міжнародної діяльності від факту експорту?

А) Кількість запланованих рекламних заходів на внутрішньому ринку.

Б) Сума річної експортної виручки без аналізу умов виконання контрактів.

В) Кількість країн на карті потенційних цільових ринків.

Г) Наявність компетенцій, ресурсів і процедур для системного виконання міжнародних зобов’язань та управління ризиками.

113. Підприємство обирає між продажем через незалежного дистриб’ютора та власною збутовою дочірньою структурою за кордоном. Яка відмінність є визначальною для управлінського рішення?

А) Рівень контролю над клієнтськими відносинами, витрати входу, потреба в капіталі та ризики.

Б) Лише довжина найменування юридичної особи міжнародного партнера.

В) Лише кількість мов на головній сторінці сайту підприємства.

Г) Тільки географічна відстань між центральними офісами партнерів.

114. У навчальному прикладі постійні витрати виходу на іноземний ринок становлять 600 тис. грн, ціна одиниці продукції - 500 грн, а змінні витрати - 350 грн. Який беззбитковий обсяг продажу за відсутності інших витрат?

А) 1 200 одиниць.

Б) 3 000 одиниць.

В) 4 000 одиниць.

Г) 6 000 одиниць.

115. Яке твердження щодо механізму CBAM Європейського Союзу є методологічно коректним для аналізу міжнародної стратегії підприємства?

А) CBAM автоматично застосовує однакову відсоткову надбавку до ціни будь-якого імпортованого товару.

Б) Оцінювання впливу CBAM потребує врахування товарного охоплення, правил щодо вбудованих викидів та вимог застосовного режиму.

В) CBAM регулює лише валютні ризики банківських операцій і не стосується товарів.

Г) Вимоги CBAM однакові для всіх контрактів незалежно від товарної категорії та дати імпорту.

116. Який механізм найкраще відображає каскадний вплив геоекономічної фрагментації на експортера?

А) Зміна торговельного режиму автоматично усуває потребу в управлінні митними процедурами.

Б) Геополітичне обмеження гарантує зменшення всіх логістичних витрат незалежно від маршруту.

В) Скорочення числа покупців автоматично усуває ризики концентрації продажів.

Г) Зміна правил транзиту збільшує строки доставки, потребу в оборотному капіталі та ризик невиконання договорів.

117. Для чого підприємству доцільно використовувати страхування експортного кредитного ризику?

А) Для обмеження фінансових наслідків визначених у договорі ризиків неплатежу іноземного покупця.

Б) Для гарантованого усунення будь-яких коливань валютного курсу незалежно від умов полісу.

В) Для заміни всіх процедур перевірки партнерів та контрактного контролю.

Г) Для автоматичного збільшення фізичної виробничої потужності підприємства.

118. У навчальній моделі очікуваних кредитних втрат (ECL) експозиція становить 2 млн грн, імовірність дефолту - 4 %, частка втрат у разі дефолту - 50 %. Яка величина ECL у спрощеній одноперіодній моделі?

А) 20 тис. грн.

Б) 80 тис. грн.

В) 40 тис. грн.

Г) 100 тис. грн.

119. У сценарному аналізі три міжнародні стратегії мають найгірші результати: А - мінус 2 млн грн, Б - 1 млн грн, В - 0 млн грн. Яку стратегію обирає критерій максиміну?

А) Стратегію В.

Б) Стратегію Б.

В) Стратегію А.

Г) Усі стратегії рівнозначні за максиміном.

120. Дві міжнародні стратегії мають подібну очікувану NPV, але одна потребує більшого вкладення й порушує встановлений ліміт ризику. Який підхід до вибору є коректним?

А) Автоматично обрати стратегію з більшою абсолютною сумою інвестицій.

Б) Ігнорувати ризиковий ліміт за додатної очікуваної NPV.

В) Вважати очікувану NPV єдиним достатнім критерієм міжнародної стратегії.

Г) Спочатку перевірити допустимість за ресурсними та безпековими обмеженнями, потім порівнювати ефективність.

ТЕМА 13. Стратегічний форсайт і сценарне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі

121. У чому головна відмінність стратегічного форсайту від звичайного прогнозування показників?

А) Форсайт організовує дослідження кількох правдоподібних майбутніх станів і перетворює результати на стратегічні дії.

Б) Форсайт обов'язково встановлює єдину точну дату кожного майбутнього технологічного зрушення.

В) Форсайт відмовляється від будь-якої перевірки припущень і використання даних.

Г) Форсайт є суто статистичною екстраполяцією історичної виручки підприємства.

122. Який порядок дослідження найбільше відповідає роботі зі слабкими сигналами у стратегічному форсайті?

А) Вибрати наперед бажаний сценарій, а потім шукати тільки підтвердження.

Б) Вважати кожну незвичну публікацію достовірним доказом неминучої події.

В) Зафіксувати сигнал, сформулювати гіпотезу його значущості та перевірити її незалежними даними.

Г) Замінити моніторинг глобальних змін щорічним переглядом лише внутрішнього бюджету.

123. Для якої дослідницької задачі найдоцільніше застосувати метод Delphi у стратегічному форсайті?

А) Для встановлення точної майбутньої ціни продукції без припущень.

Б) Для проведення кількох анонімних раундів експертного оцінювання складних невизначеностей із контрольованим зворотним зв'язком.

В) Для заміни всіх експертних суджень простим середнім історичних продажів.

Г) Для примусового ухвалення одного рішення без фіксації розбіжностей експертів.

124. Впровадження штучного інтелекту підвищує швидкість обробки замовлень, але створює ризики помилкових рішень та залежності від постачальника. Який управлінський підхід відповідає довгостроковому форсайту?

А) Оцінювати лише темпи скорочення чисельності персоналу.

Б) Вважати будь-яку автоматизацію гарантією конкурентної переваги.

В) Відмовитися від аналізу змін у компетенціях працівників.

Г) Поєднати сценарії продуктивності зі змінами компетенцій, якістю даних, технологічною залежністю й контролем ризиків.

125. Яке рішення найдоцільніше для підприємства, що очікує довгострокового дефіциту кваліфікованих кадрів через демографічні зрушення?

А) Оцінити майбутню потребу в компетенціях і поєднати навчання, автоматизацію та альтернативні джерела залучення персоналу.

Б) Скоротити інвестиції в навчання незалежно від прогнозованої структури попиту.

В) Формувати кадровий план лише за чисельністю персоналу в минулому році.

Г) Вважати демографічні зміни виключно чинником державної політики, що не стосується бізнес-моделі.

126. Яке твердження коректно розмежовує фізичні та перехідні кліматичні ризики підприємства?

А) Фізичні ризики стосуються тільки зміни екологічної звітності, а перехідні - лише повеней.

Б) Фізичні та перехідні ризики не можуть одночасно впливати на одне підприємство.

В) Фізичні ризики виникають через погодні й кліматичні впливи, а перехідні - через зміну політик, технологій і ринкових вимог.

Г) Перехідні ризики можна оцінювати лише за середньою температурою на території підприємства.

127. Чому в умовах глибокої геополітичної невизначеності кілька сценаріїв можуть бути методологічно доречнішими за один точковий прогноз?

А) Тому що точна дата кожної геополітичної події відома заздалегідь.

Б) Тому що можна перевірити стійкість рішень за різних правдоподібних конфігурацій зовнішніх умов.

В) Тому що сценарне моделювання усуває необхідність перевіряти припущення.

Г) Тому що всі сценарії обов’язково мають однакову встановлену ймовірність.

128. Для побудови сценарної матриці 2 × 2 відібрано дві критичні невизначеності, кожна з яких має два можливі стани. Скільки базових комбінацій сценаріїв утворюється?

А) Дві.

Б) Три.

В) Шість.

Г) Чотири.

129. Підприємство формує дорожню карту розвитку до 2040 року. Який елемент найкраще робить стратегію адаптивною?

А) Визначення сигналів, порогів та управлінських дій для перегляду стратегії за зміни середовища.

Б) Заборона перегляду інвестиційного портфеля після початкового затвердження.

В) Фіксація незмінних бюджетів на весь період незалежно від ризиків.

Г) Використання лише одного сценарію з найвищою бажаною прибутковістю.

130. Дві стратегії мають близькі очікувані фінансові результати. Перша є кращою в одному сценарії, друга має менші втрати за решти правдоподібних сценаріїв. Як науково коректно обґрунтувати довгостроковий вибір?

А) Завжди обирати альтернативу з найвищим результатом у сприятливому сценарії.

Б) Порівнювати стратегії лише за минулорічним обсягом експорту.

В) Застосувати критерії робастності, стрес-тестування та стратегічні пороги й показати залежність вибору від припущень.

Г) Надати кожному сценарію довільну точну ймовірність і не перевіряти чутливість.

ПІДСУМКОВЕ ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ
для самоконтролю знань

1. Яке визначення найповніше відображає зміст інтегрованого менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємства?

А) Узгодження формування конкурентних переваг, стратегічних цілей, ресурсів і допустимих ризиків.

Б) Організація контролю за дотриманням фінансових нормативів без перегляду стратегії.

В) Управління переважно ціновими перевагами підприємства на цільовому ринку.

Г) Відокремлене планування ринкового розвитку та захисту активів різними підрозділами.

2. Яке твердження коректно розмежовує конкурентну перевагу та конкурентоспроможність підприємства?

А) Конкурентоспроможність є виключно внутрішньою характеристикою, а конкурентна перевага не залежить від ринку.

Б) Конкурентна перевага тотожна рентабельності, а конкурентоспроможність - ліквідності.

В) Конкурентна перевага обов’язково має технологічне походження, а конкурентоспроможність - фінансове.

Г) Конкурентна перевага є джерелом відносної ринкової відмінності, а конкурентоспроможність характеризує здатність конкурувати на визначеному ринку.

3. Підприємство переходить до двох постачальників критичного компонента, хоча його поточні закупівельні витрати зростають. Який підхід до оцінювання рішення є методологічно обґрунтованим?

А) Порівняти додаткові витрати з можливим зменшенням втрат від простоїв та критичних залежностей.

Б) Визнати диверсифікацію неефективною через збільшення поточних витрат.

В) Визначити доцільність рішення за поточною ринковою часткою підприємства.

Г) Оцінити рішення лише за відсотком скорочення закупівельної ціни.

4. Підприємство своєчасно виявляє зміну попиту, інвестує в нову пропозицію та перебудовує бізнес-процеси. Яка концепція найкраще пояснює цю управлінську послідовність?

А) Концепція статичного фінансового контролю.

Б) Концепція динамічних здатностей підприємства.

В) Теорія абсолютних переваг у міжнародній торгівлі.

Г) Модель виключно цінової конкуренції.

5. Яка ознака відрізняє систему менеджменту безпеки від набору незалежних контрольних процедур?

А) Передавання всієї відповідальності за безпеку сторонньому консультанту.

Б) Наявність окремої служби охорони та регламенту доступу.

В) Узгодження цілей, відповідальності, оцінювання ризиків, реагування й зворотного зв'язку.

Г) Проведення фінансового аудиту один раз наприкінці року.

6. У матриці RACI для рішення щодо реагування на критичний ризик літера A (Accountable) позначає:

А) Особу, яку інформують про виконання рішення.

Б) Особу, яку залучають для консультації.

В) Особу, що несе кінцеву відповідальність за результат рішення.

Г) Кожного працівника, який технічно виконує окрему дію.

7. У навчальному прикладі ймовірність короткого простою за рік становить 0,20 за втрат 300 тис. грн, тривалого - 0,05 за втрат 2000 тис. грн. Сценарії взаємовиключні. Який очікуваний річний збиток?

А) 130 тис. грн.

Б) 160 тис. грн.

В) 230 тис. грн.

Г) 100 тис. грн.

8. Ризик має низьку очікувану вартість збитку, але один із сценаріїв може спричинити незворотне припинення діяльності. Яке рішення є методологічно обґрунтованим?

А) Виключити з аналізу рідкісні події як статистично неважливі.

Б) Доповнити очікуваний збиток стрес-сценарієм і межею допустимих критичних втрат.

В) Оцінити ризик виключно за середньою оцінкою експертної групи.

Г) Прийняти ризик без додаткового аналізу через низьке математичне очікування.

9. Чому наявність окремої експортної стратегії та плану економічної безпеки ще не означає інтегрованого стратегічного менеджменту?

А) Тому що міжнародні стратегії виключають застосування ризик-менеджменту.

Б) Тому що необхідний механізм узгодження ринкових цілей, ризикових обмежень і розподілу ресурсів.

В) Тому що стратегічні рішення повинні бути лише короткостроковими.

Г) Тому що економічна безпека не впливає на вибір цільових ринків.

10. Що означає подвійна істотність у контексті ESG-управління?

А) Оцінювання як фінансового впливу ESG-чинників на підприємство, так і істотних впливів діяльності підприємства на людей і довкілля.

Б) Застосування однакових нормативів звітності до всіх підприємств незалежно від правових вимог.

В) Подвійне збільшення ваги екологічних показників у будь-якому індексі.

Г) Оцінювання лише двох фінансових коефіцієнтів підприємства.

11. Підприємство оцінює міжнародну експансію за зваженою сумою критеріїв. Одна альтернатива порушує обов'язкові вимоги комплаєнсу. Яке правило вибору відповідає лекції?

А) Залишити порушення без уваги, якщо інтегральний бал найвищий.

Б) Підвищити вагу ринкового потенціалу, щоб компенсувати порушення.

В) Додати бонус за швидкість виходу на ринок.

Г) Виключити недопустиму альтернативу до ранжування за зваженою сумою.

12. Мінімальні результати трьох стратегій за розглянутими сценаріями становлять: A - 3 млн грн, B - мінус 7 млн грн, C - 5 млн грн. Яку стратегію обирає критерій максимізації мінімального результату?

А) Усі стратегії рівноцінні за цим критерієм.

Б) Стратегію B.

В) Стратегію C.

Г) Стратегію A.

13. За підходом OECD/Eurostat, який факт є принциповим для визнання нового бізнес-процесу інновацією підприємства?

А) Збільшення витрат на дослідження незалежно від результатів.

Б) Лише його обговорення на внутрішній стратегічній нараді.

В) Подання заявки на патент без використання процесу.

Г) Фактичне впровадження нового або істотно поліпшеного процесу в діяльності.

14. Який критерій є найважливішим при виборі міжнародного технологічного партнера для спільного розроблення критичної технології?

А) Лише географічна близькість офісів партнерів.

Б) Відсутність письмових домовленостей для більшої гнучкості.

В) Поєднання технологічної сумісності, доступу до знань, умов інтелектуальної власності та ризиків залежності.

Г) Лише чисельність працівників партнера.

15. Що характеризує інноваційний потенціал підприємства на відміну від результативності інноваційної діяльності?

А) Відсоток завершених інноваційних проєктів за звітний рік.

Б) Лише прибуток від уже комерціалізованих продуктів.

В) Тільки скорочення часу виробничого циклу після конкретного впровадження.

Г) Наявність ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей для створення й упровадження змін.

16. Яка умова найточніше характеризує поетапне фінансування інновацій за логікою Stage-Gate та реальних опціонів?

А) Виділення повного бюджету без наступних переглядів.

Б) Продовження фінансування після перевірки результатів попередньої стадії за визначеними критеріями.

В) Рівномірний розподіл коштів між усіма проєктами незалежно від результатів.

Г) Відмова від пілотних випробувань для скорочення часу розроблення.

17. Яка зміна найпереконливіше свідчить саме про цифрову трансформацію бізнес-моделі, а не про оцифрування чи автоматизацію окремої операції?

А) Об’єднання прогнозування попиту, постачання та сервісу в нову модель створення цінності.

Б) Перехід від локального до хмарного зберігання незмінних звітних форм.

В) Автоматизація погодження рахунків без зміни порядку взаємодії з клієнтами.

Г) Перенесення паперових договорів до електронного архіву.

18. Який управлінський зміст функції Govern у NIST Cybersecurity Framework 2.0?

А) Відновлення інформаційних систем до потрібного рівня обслуговування.

Б) Визначення політики, відповідальності, нагляду та рамок управління кіберризиками.

В) Виключно технічне виявлення вже реалізованих кіберінцидентів.

Г) Безпосереднє шифрування всіх масивів даних користувачів.

19. За умовними даними підприємство обробляє 24 000 замовлень за рік. Після цифровізації витрати обробки одного замовлення знизилися з 46 до 31 грн, а додаткові річні витрати на підтримку системи становлять 90 000 грн. Який чистий річний ефект?

А) 270 000 грн.

Б) 240 000 грн.

В) 360 000 грн.

Г) 180 000 грн.

20. Яке твердження коректно розрізняє цифрову зрілість

підприємства та результативність цифрової трансформації?

А) Цифрова зрілість відображає узгодженість цифрових практик, а результативність - вимірювані зміни показників діяльності.

Б) Цифрова зрілість є прогнозом курсу валют, а результативність - обсягом експорту.

В) Цифрова зрілість визначається виключно часткою IT-витрат, а результативність - кількістю ліцензій.

Г) Цифрова зрілість і результативність є взаємозамінними назвами одного фінансового коефіцієнта.

21. Як найточніше трактувати поєднання глобальної інтеграції та геоекономічної фрагментації в сучасних ланцюгах постачання?

А) Як вибіркову перебудову міжнародних зв'язків із локалізацією частини критичних операцій.

Б) Як повне припинення міжнародної виробничої кооперації.

В) Як автоматичне вирівнювання регуляторних умов на всіх ринках.

Г) Як обов'язкове повернення всіх виробничих операцій до країни походження.

22. У глобальному ланцюгу вартості провідна компанія встановлює докладні вимоги, а залежний постачальник має обмежені можливості самостійного виконання складних операцій. Який режим врядування GVC тут найбільш імовірний?

А) Реляційний, побудований на взаємній автономії рівносильних партнерів.

Б) Ринковий, у якому взаємодія обмежується стандартними разовими угодами.

В) Залежний (captive), із суттєвою асиметрією влади та контролю.

Г) Модульний, у якому постачальник самостійно виконує кодифіковані специфікації.

23. Яка зміна найкраще характеризує функціональне оновлення (functional upgrading) підприємства у глобальному ланцюгу створення вартості?

А) Перехід від контрактного складання виробу до власних функцій розроблення та маркетингу.

Б) Збільшення кількості змін роботи на тій самій складальній операції.

В) Підвищення якості тієї самої продукції без зміни набору функцій.

Г) Зменшення технологічних втрат за незмінних функцій у ланцюгу.

24. Умовно три постачальники критичного компонента забезпечують відповідно 50 %, 30 % і 20 % закупівель. Яким є індекс концентрації HHI, якщо частки подано числами від 0 до 1?

А) 0,62.

Б) 0,30.

В) 0,50.

Г) 0,38.

25. Яке твердження правильно розрізняє інститути та організації в інституційній економіці?

А) Правила захисту конкуренції є інститутом, а орган, що їх застосовує, - організацією.

Б) Інститутами є лише державні установи, а організації охоплюють лише компанії.

В) Антимонопольний орган є інститутом, а конкурентне право - організацією.

Г) Формальні правила є організаціями, а неформальні норми - структурою власності.

26. Підприємство укладає міжнародний контракт із новим посередником. Яка процедура найкраще відповідає ризик-орієнтованому комплаєнсу?

А) Відмова від фіксації результатів перевірки для захисту конфіденційності.

Б) Перевірка юридичних обмежень тільки після першого платежу.

В) Перевірка бенефіціарних власників, санкційних зв’язків, повноважень і сутності операції.

Г) Оцінювання контрагента лише за запропонованою ціною контракту.

27. Яке розмежування повноважень відповідає належному корпоративному врядуванню акціонерного товариства?

А) Виконавчий орган ухвалює рішення без підзвітності власникам і наглядовим органам.

Б) Внутрішній аудит одночасно виконує та незалежно перевіряє всі операції.

В) Наглядовий орган контролює менеджмент, а виконавчий орган управляє поточною діяльністю.

Г) Наглядова функція полягає у щоденному проведенні операційних платежів.

28. Яка ознака найточніше розрізняє кластер і бізнес-екосистему в межах поданих у лекції підходів?

А) Кластер виникає лише за державної підтримки, а екосистема не потребує взаємодії організацій.

Б) Кластер обов’язково є єдиною юридичною особою, а екосистема - підрозділом корпорації.

В) Кластер визначається лише цифровими транзакціями, а екосистема - лише географією.

Г) Кластер пов’язаний із територіальною чи функціональною концентрацією, екосистема - з узгодженням спільної ціннісної пропозиції.

29. У чому полягає основний зміст процесу підприємницького відкриття (EDP) у смарт-спеціалізації?

А) У централізованому затвердженні незмінного переліку галузей без участі бізнесу.

Б) У автоматичному виборі найбільшого за зайнятістю сектору регіону.

В) У перенесенні пріоритетів іншого регіону без перевірки власних компетенцій.

Г) У спільному виявленні перспективних напрямів через взаємодію бізнесу, науки, влади та інших учасників.

30. Дослідник порівняв продуктивність підприємств-учасників кластеру з продуктивністю неучасників і виявив вищий середній рівень у перших. Яке головне методологічне обмеження такого висновку?

А) Неможливість використання фінансових показників у дослідженні кластерів.

Б) Самоселекція: до кластеру могли спочатку вступити підприємства з вищою продуктивністю.

В) Те, що мережева взаємодія може відбуватися лише між підприємствами різних країн.

Г) Те, що в кожному кластері всі підприємства мають однакову продуктивність.

31. Яке твердження правильно розмежовує пряму фізичну шкоду, економічні втрати та потреби відновлення підприємства?

А) Економічні втрати охоплюють тільки майбутні інвестиції, а потреби відновлення - лише минулу виручку.

Б) Усі три категорії є різними назвами балансової вартості пошкоджених основних засобів.

В) Пряма шкода й потреби відновлення завжди мають дорівнювати одна одній за вартістю.

Г) Пряма шкода стосується пошкоджених активів, втрати - негативних потоків за період, потреби - ресурсів майбутнього відновлення.

32. Яке рішення найбільше відповідає принципу забезпечення безперервності діяльності підприємства під час воєнних загроз?

А) Спрямувати весь резерв ліквідності на відновлення некритичних адміністративних активів.

Б) Визначити критичні процеси, допустиму тривалість їх зупинки, резервні ресурси та порядок реагування.

В) Замінити сценарні плани лише оцінкою середньорічної рентабельності.

Г) Відновлювати кожен підрозділ лише після повного завершення воєнних загроз.

33. Яке розмежування інструментів фінансування відновлення підприємства є правильним?

А) Стратегічне партнерство не може передбачати залучення знань, ринків або технологій.

Б) Гарантія кредиту тотожна безповоротному гранту за умовами повернення коштів.

В) Страхування автоматично покриває всі можливі воєнні втрати незалежно від умов договору.

Г) Грант не створює звичайного боргового зобов'язання, кредит потребує обслуговування, а страхування діє в межах покриття.

34. За двох сценаріїв мінімальні результати трьох стратегій відновлення становлять: А - мінус 4 млн грн, Б - 1 млн грн, В - мінус 1 млн грн. Яку стратегію обирає критерій Вальда (максимін)?

А) Усі три стратегії однаково прийнятні за критерієм максиміну.

Б) Стратегію В, оскільки її найгірший результат близький до нуля.

В) Стратегію Б, оскільки її найгірший результат є найбільшим.

Г) Стратегію А, оскільки вона може мати найбільший виграш у сприятливому сценарії.

35. Яке трактування резильєнтності підприємства найбільш повно відповідає розглянутому в лекції підходу?

А) Повне уникнення зовнішньоекономічної діяльності для зниження невизначеності.

Б) Здатність передбачати порушення, витримувати їхній вплив, адаптуватися та відновлювати або трансформувати критичні функції.

В) Висока рентабельність підприємства протягом останнього звітного року.

Г) Наявність одного затвердженого антикризового плану незалежно від його апробації.

36. За навчальним стрес-сценарієм підприємство має 3,6 млн грн доступних грошових коштів, а середній чистий місячний відтік становить 0,6 млн грн. На скільки місяців вистачить коштів за незмінних умов?

А) 12 місяців.

Б) 8 місяців.

В) 6 місяців.

Г) 4 місяці.

37. У межах BIA для критичної системи визначено RTO = 6 годин і RPO = 30 хвилин. Що означають ці параметри?

А) Тривалість аудиту - 6 годин, а інтервал перевірки постачальника - 30 хвилин.

Б) Цільовий час відновлення роботи - 6 годин, а допустима втрата даних у часовому вимірі - 30 хвилин.

В) Допустима втрата даних - 6 годин, а цільовий час відновлення - 30 хвилин.

Г) Частота відмови - один випадок за 6 годин, а тривалість резервування - 30 хвилин.

38. Чому адитивний інтегральний індекс резильєнтності слід доповнювати критичними порогами?

А) Тому що інтегральні індекси застосовують тільки до нефінансових підприємств.

Б) Тому що високі оцінки окремих складових можуть приховати неприйнятну слабкість критичного процесу.

В) Тому що за наявності порогів вагові коефіцієнти втрачають будь-який зміст.

Г) Тому що пороги дозволяють автоматично замінити реальне вимірювання експертною думкою.

39. Що означає операціоналізація конкурентоспроможності в межах наукового оцінювання підприємства?

А) Механічне додавання всіх доступних показників до одного рейтингу.

Б) Використання лише показника виручки для всіх галузей і ринків.

В) Заміна перевірки показників експертною назвою інтегрального індексу.

Г) Обґрунтоване перетворення теоретичного поняття на систему вимірюваних ознак із визначенням меж їх інтерпретації.

40. Для показника-стимулятора визначено мінімум у групі 40, максимум 100, фактичне значення підприємства 70. Яке його нормоване значення за min-max методом?

А) 0,50.

Б) 0,30.

В) 0,70.

Г) 0,40.

41. Яка умова є принциповою для коректного міжнародного бенчмаркінгу підприємств?

А) Використовувати однакові значення валютних курсів для всіх історичних періодів без перерахунку.

Б) Обирати аналоги за однаковою першою літерою назви підприємства.

В) Формувати зіставну групу за галуззю, масштабом, бізнес-моделлю та способом обчислення показників.

Г) Порівнювати лише абсолютну виручку компаній у різних країнах.

42. Дві стратегії мають однакову високу інтегральну оцінку, але одна порушує критичний ліміт ліквідності. Яке правило комплексного вибору є обґрунтованим?

А) Виключити недопустиму альтернативу за пороговим обмеженням до порівняння оцінок.

Б) Ігнорувати ліміт, якщо підприємство має високу частку міжнародного ринку.

В) Визнати обидві стратегії однаково допустимими через рівний інтегральний бал.

Г) Підвищити вагу рентабельності, щоб компенсувати будь-яке порушення.

43. Підприємство обирає між продажем через незалежного дистриб'ютора та власною збутовою дочірньою структурою за кордоном. Яка відмінність є визначальною для управлінського рішення?

А) Тільки географічна відстань між центральними офісами партнерів.

Б) Рівень контролю над клієнтськими відносинами, витрати входу, потреба в капіталі та ризики.

В) Лише довжина найменування юридичної особи міжнародного партнера.

Г) Лише кількість мов на головній сторінці сайту підприємства.

44. Яке твердження щодо механізму CBAM Європейського Союзу є методологічно коректним для аналізу міжнародної стратегії підприємства?

А) Вимоги CBAM однакові для всіх контрактів незалежно від товарної категорії та дати імпорту.

Б) CBAM регулює лише валютні ризики банківських операцій і не стосується товарів.

В) Оцінювання впливу CBAM потребує врахування товарного охоплення, правил щодо вбудованих викидів та вимог застосовного режиму.

Г) CBAM автоматично застосовує однакову відсоткову надбавку до ціни будь-якого імпортованого товару.

45. Для чого підприємству доцільно використовувати страхування експортного кредитного ризику?

А) Для автоматичного збільшення фізичної виробничої потужності підприємства.

Б) Для заміни всіх процедур перевірки партнерів та контрактного контролю.

В) Для гарантованого усунення будь-яких коливань валютного курсу незалежно від умов полісу.

Г) Для обмеження фінансових наслідків визначених у договорі ризиків неплатежу іноземного покупця.

46. У навчальній моделі очікуваних кредитних втрат (ECL) експозиція становить 2 млн грн, імовірність дефолту - 4 %, частка втрат у разі дефолту - 50 %. Яка величина ECL у спрощеній одноперіодній моделі?

А) 40 тис. грн.

Б) 20 тис. грн.

В) 80 тис. грн.

Г) 100 тис. грн.

47. У чому головна відмінність стратегічного форсайту від звичайного прогнозування показників?

А) Форсайт відмовляється від будь-якої перевірки припущень і використання даних.

Б) Форсайт обов'язково встановлює єдину точну дату кожного майбутнього технологічного зрушення.

В) Форсайт організовує дослідження кількох правдоподібних майбутніх станів і перетворює результати на стратегічні дії.

Г) Форсайт є суто статистичною екстраполяцією історичної виручки підприємства.

48. Яке рішення найдоцільніше для підприємства, що очікує довгострокового дефіциту кваліфікованих кадрів через демографічні зрушення?

А) Скоротити інвестиції в навчання незалежно від прогнозованої структури попиту.

Б) Вважати демографічні зміни виключно чинником державної політики, що не стосується бізнес-моделі.

В) Формувати кадровий план лише за чисельністю персоналу в минулому році.

Г) Оцінити майбутню потребу в компетенціях і поєднати навчання, автоматизацію та альтернативні джерела залучення персоналу.

49. Яке твердження коректно розмежовує фізичні та перехідні кліматичні ризики підприємства?

А) Фізичні ризики стосуються тільки зміни екологічної звітності, а перехідні - лише повеней.

Б) Фізичні та перехідні ризики не можуть одночасно впливати на одне підприємство.

В) Фізичні ризики виникають через погодні й кліматичні впливи, а перехідні - через зміну політик, технологій і ринкових вимог.

Г) Перехідні ризики можна оцінювати лише за середньою температурою на території підприємства.

50. Підприємство формує дорожню карту розвитку до 2040 року. Який елемент найкраще робить стратегію адаптивною?

А) Визначення сигналів, порогів та управлінських дій для перегляду стратегії за зміни середовища.

Б) Заборона перегляду інвестиційного портфеля після початкового затвердження.

В) Фіксація незмінних бюджетів на весь період незалежно від ризиків.

Г) Використання лише одного сценарію з найвищою бажаною прибутковістю.

КЛЮЧ ПРАВИЛЬНИХ ВІДПОВІДЕЙ

Тема	Номери питань і правильні відповіді
1	1 - А; 2 - Г; 3 - А; 4 - Б
2	5 - В; 6 - В; 7 - Б; 8 - Б
3	9 - Б; 10 - А; 11 - Г; 12 - В
4	13 - Г; 14 - В; 15 - Г; 16 - Б
5	17 - А; 18 - Б; 19 - А; 20 - А
6	21 - А; 22 - В; 23 - А; 24 - Г
7	25 - А; 26 - В; 27 - В
8	28 - Г; 29 - Г; 30 - Б
9	31 - Г; 32 - Б; 33 - Г; 34 - В
10	35 - Б; 36 - В; 37 - Б; 38 - Б
11	39 - Г; 40 - А; 41 - В; 42 - А
12	43 - Б; 44 - В; 45 - Г; 46 - А
13	47 - В; 48 - Г; 49 - В; 50 - А

8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Тема 1. Теоретико-методологічні засади менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі

1. Сутність, принципи, функції та основні завдання менеджменту конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств. Особливості їх інтеграції в єдину систему управління.
2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності, конкурентних переваг, економічної безпеки та стійкості розвитку підприємства. Управлінські механізми забезпечення їх узгодженості.
3. Системний, ресурсний, процесний, ситуаційний та ризик-орієнтований підходи до менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємств.
4. Глобальні економічні, технологічні, інституційні та геополітичні чинники конкурентоспроможності й безпеки підприємств. Методи аналізу їхнього впливу на управлінські рішення.
5. Особливості менеджменту конкурентоспроможності та економічної безпеки українських підприємств в умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків і структурних змін економіки.

Тема 2. Система менеджменту безпеки підприємств в умовах глобальних загроз

6. Сутність, цілі, функції та принципи формування системи менеджменту безпеки підприємства. Організаційні та управлінські умови її ефективного функціонування.
7. Функціональні складові економічної безпеки підприємства. Організаційні механізми управління ними, розподіл повноважень і відповідальності.
8. Глобальні економічні, технологічні, фінансові та геополітичні загрози підприємствам. Механізми виникнення, взаємозв'язку та поширення ризиків.
9. Методичні підходи до ідентифікації, діагностики, оцінювання та моніторингу ризиків економічної безпеки підприємств. Формування системи індикаторів раннього попередження.
10. Управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності, адаптивності та стійкості підприємств. Обґрунтування управлінських рішень в умовах глобальних загроз.

Тема 3. Стратегічний менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі

11. Теоретико-методологічні підходи до формування інтегрованих стратегій управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою

підприємств.

12. Стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. Критерії вибору й механізми реалізації стратегічних альтернатив.

13. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у стратегічний менеджмент підприємств. Вплив екологічних, соціальних та управлінських чинників на конкурентоспроможність і безпеку.

14. Управлінські механізми забезпечення балансу між стратегічними цілями конкурентного розвитку, економічною безпекою та довгостроковою стійкістю підприємств.

15. Концептуальні моделі, методи стратегічного аналізу та багатокритеріального оцінювання альтернативних стратегій розвитку підприємств з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень.

Тема 4. Інноваційний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі

16. Теоретико-методологічні засади інноваційного менеджменту підприємств. Роль інноваційного розвитку у формуванні стійких конкурентних переваг.

17. Глобальні інноваційні екосистеми та міжнародне технологічне співробітництво. Управлінські механізми взаємодії підприємств із партнерами та науково-дослідними установами.

18. Інноваційний потенціал підприємства: структура, чинники формування, методи оцінювання та показники результативності інноваційної діяльності.

19. Управління технологічними, фінансовими, кадровими та інституційними ризиками інноваційної діяльності. Вплив інноваційних змін на економічну безпеку підприємства.

20. Сучасні моделі планування, організації, фінансування та контролю інноваційного розвитку підприємств. Управління портфелем інноваційних проєктів в умовах невизначеності.

Тема 5. Цифрова трансформація в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі

21. Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації підприємств. Відмінності між оцифруванням, цифровізацією бізнес-процесів і цифровою трансформацією бізнес-моделі.

22. Управління впровадженням цифрових технологій, платформ та інноваційних бізнес-моделей. Формування конкурентних переваг підприємств у цифровому середовищі.

23. Цифрові загрози, кіберризики та інформаційна безпека підприємств.

Організаційно-управлінські механізми кіберзахисту й забезпечення безперервності бізнес-процесів.

24. Управління цифровізацією та оптимізацією бізнес-процесів підприємств. Методи оцінювання економічної ефективності, продуктивності й результативності цифрових змін.

25. Цифрова зрілість підприємства: сутність, критерії, показники та моделі оцінювання. Організаційні механізми управління цифровою трансформацією з урахуванням міжнародного досвіду та практики України.

Тема 6. Глобалізація та міжнародна інтеграція підприємств у системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки

26. Глобалізація та трансформація міжнародного конкурентного середовища. Вплив глобальних економічних процесів на управлінські рішення, конкурентоспроможність і безпеку підприємств.

27. Основні форми та організаційно-управлінські механізми міжнародної інтеграції підприємств. Їхні конкурентні переваги, економічні можливості та обмеження.

28. Глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains): структура, особливості функціонування, моделі координації та стратегічні можливості підприємств.

29. Геополітичні, торговельні, фінансові та логістичні ризики міжнародної інтеграції. Управління зовнішніми залежностями й забезпечення економічної безпеки підприємств.

30. Методологічні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості та моделювання стратегічних альтернатив міжнародної інтеграції.

Тема 7. Інституційне середовище та корпоративне врядування у забезпеченні конкурентоспроможності й безпеки підприємств

31. Теоретико-методологічні засади інституційного підходу до менеджменту підприємств. Вплив формальних і неформальних інститутів на конкурентоспроможність та економічну безпеку.

32. Державна економічна, промислова та конкурентна політика як чинники розвитку підприємств. Управлінські механізми використання інституційних можливостей і подолання регуляторних обмежень.

33. Міжнародне регулювання, нормативні обмеження та комплаєнс у системі менеджменту підприємств. Управління регуляторними, правовими та репутаційними ризиками.

34. Корпоративне врядування як чинник конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. Управлінська підзвітність, прозорість, внутрішній контроль і розподіл відповідальності.

35. Методи та моделі оцінювання впливу інституційного середовища й корпоративного врядування на конкурентні позиції, інвестиційну

привабливість та економічну безпеку підприємств.

Тема 8. Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у кластерних і партнерських структурах

36. Теоретико-методологічні засади мережевого, кластерного та екосистемного підходів до управління конкурентоспроможністю й безпекою підприємств.

37. Кластерні структури, стратегічні альянси та міжорганізаційні партнерства. Їхня роль у формуванні конкурентних переваг, інноваційному розвитку та міжнародній інтеграції підприємств.

38. Смарт-спеціалізація як інструмент розвитку інноваційного співробітництва, кластерних структур і конкурентоспроможності підприємств.

39. Організаційно-управлінські механізми координації діяльності учасників кластерів і стратегічних партнерств. Управління спільними ресурсами, конфліктами інтересів та міжорганізаційними ризиками.

40. Методологічні підходи до оцінювання результативності кластерної взаємодії та моделювання її впливу на конкурентоспроможність, економічну безпеку й стійкість підприємств.

Тема 9. Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення

41. Теоретико-методологічні підходи до управління підприємствами в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення. Особливості формування стратегічних управлінських рішень за високої невизначеності.

42. Вплив воєнних загроз на конкурентний потенціал, ресурсне забезпечення та економічну безпеку підприємств. Методи оцінювання прямих пошкоджень, економічних втрат і потреб у відновленні.

43. Організаційно-економічні механізми відновлення діяльності підприємств. Управління безперервністю бізнес-процесів, адаптацією, модернізацією та відновленням конкурентних позицій.

44. Інвестиційно-фінансові механізми відновлення підприємств. Міжнародна фінансова підтримка, стратегічні партнерства, гарантійні інструменти й управління інвестиційними ризиками.

45. Сценарний аналіз і моделювання альтернативних стратегій відновлення підприємств. Критерії вибору управлінських рішень з урахуванням економічної ефективності, безпеки та довгострокової конкурентоспроможності.

Тема 10. Менеджмент резильєнтності підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки в глобальному середовищі

46. Теоретико-методологічні засади резильєнтності підприємств.

Взаємозв'язок резильєнтності, адаптивності, економічної безпеки, стійкості та конкурентоспроможності.

47. Глобальні економічні, фінансові, енергетичні, технологічні та геополітичні шоки. Механізми адаптації, антикризового реагування й трансформації підприємств.

48. Організаційно-економічні механізми формування резильєнтності підприємств. Роль управлінської гнучкості, ресурсних резервів, диверсифікації та фінансової стійкості.

49. Управління безперервністю діяльності, операційною стійкістю та надійністю ланцюгів постачання підприємств. Механізми відновлення критичних бізнес-процесів.

50. Методичні підходи та моделі оцінювання резильєнтності підприємств. Система показників, сценарний аналіз і визначення впливу резильєнтності на конкурентоспроможність та економічну безпеку.

Тема 11. Методи та моделі комплексного оцінювання конкурентоспроможності й безпеки підприємств у глобальному середовищі

51. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств. Принципи формування системи критеріїв та індикаторів.

52. Критерії, показники та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Оцінювання конкурентних переваг, ринкових позицій і результативності діяльності.

53. Методичні підходи до діагностики економічної безпеки підприємств. Формування системи безпекових індикаторів, визначення порогових значень і критичних ризиків.

54. Міжнародний бенчмаркінг як інструмент оцінювання конкурентних позицій підприємств. Методи порівняльного аналізу, інформаційна база та методологічні обмеження.

55. Концептуальне, математичне та комп'ютерне моделювання комплексної оцінки конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств. Нормування показників, інтегральне оцінювання та аналіз чутливості результатів.

Тема 12. Стратегії міжнародної діяльності підприємств та управління конкурентними і безпековими ризиками

56. Теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств. Взаємозв'язок міжнародної стратегії, конкурентоспроможності та економічної безпеки.

57. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки. Форми міжнародної присутності, конкурентні можливості, критерії вибору та управлінські альтернативи.

58. Геоекономічна фрагментація, міжнародні торговельні обмеження та транскордонні ризики. Механізми їхнього впливу на конкурентоспроможність та економічну безпеку підприємств.

59. Міжнародні інституційні та фінансові механізми підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Інструменти експортного фінансування, страхування та мінімізації ризиків.

60. Методологічні підходи до стратегічного аналізу, сценарного моделювання та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку міжнародної діяльності українських підприємств.

Тема 13. Стратегічний форсайт і сценарне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі

61. Теоретико-методологічні засади стратегічного форсайту. Відмінності між прогнозуванням, сценарним плануванням і форсайтом. Їхня роль у стратегічному менеджменті підприємств.

62. Глобальні технологічні, демографічні та соціальні мегатренди. Їхній вплив на формування майбутніх конкурентних переваг і безпекових викликів для підприємств.

63. Кліматичні зміни, ресурсні обмеження та екологічні вимоги як чинники довгострокового стратегічного розвитку підприємств. Управлінські механізми адаптації та забезпечення економічної безпеки.

64. Геополітична й геоекономічна невизначеність у стратегічному управлінні. Методи форсайту, експертного оцінювання, прогнозування та сценарного моделювання альтернативних траєкторій розвитку підприємств.

65. Формування стратегічного бачення розвитку українських підприємств до 2040–2050 років. Адаптивні моделі менеджменту конкурентоспроможності й безпеки, стратегічні пріоритети та механізми моніторингу глобальних мегатрендів.

9. КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ

Схема нарахування балів за темами

Назва теми	Обговорення та наукова дискусія на практичному занятті	Розв'язання аналітично-дослідницького кейсу	Аналіз наукових джерел	Підготовка аналітичної записки, звіту або дослідницької моделі	Підготовка і представлення наукової презентації	Розв'язування тестових завдань	Разом
Тема 1	1	2	-	-	-	1	4
Тема 2	1	2	-	-	1	1	5
Тема 3	1	2	-	-	1	1	5
Тема 4	1	2	-	-	-	1	4
Тема 5	-	-	1	2	-	1	4
Тема 6	-	2	1	-	-	1	4
Тема 7	1	2	-	1	-	1	5
Тема 8	-	2	-	1	-	1	4
Тема 9	1	2	-	-	-	1	4
Тема 10	-	2	-	1	1	1	5
Тема 11	-	2	-	2	1	1	6
Тема 12	-	2	-	1	1	1	5
Тема 13	1	3	-	-	-	1	5
Разом	7	25	2	8	5	13	60

Оцінювання видів робіт

Вид роботи	Максимальний бал за одну роботу
Участь у науковій дискусії під час практичного заняття	1
Розв'язання аналітично-дослідницького кейсу	2
Розв'язання стратегічного кейсу з форсайту	3
Аналіз наукових джерел	1
Підготовка аналітичної записки або звіту	1-2
Розроблення та обґрунтування дослідницької моделі	2
Підготовка і представлення наукової презентації	1
Розв'язування тематичних тестових завдань	1 (за кожну тему)
Екзамен	40

Шкали та критерії оцінювання окремих видів робіт

Наукова дискусія / аргументована відповідь (0-1)

Кількість балів	Критерії оцінювання
1	Чітко сформульована власна позиція, коректне використання категорій, критичне зіставлення підходів і наукові аргументи з урахуванням конкурентоспроможності та безпеки.
0,5	Змістовна відповідь із частково обґрунтованими висновками; окремі логічні або методологічні неточності.
0	Відсутня змістовна відповідь або аргументація не стосується поставленого питання.

Аналітично-дослідницький кейс (0-2)

Кількість балів	Критерії оцінювання
2	Проблему коректно ідентифіковано; обрано обґрунтований метод; враховано джерела/дані, конкурентні та безпекові чинники; запропоновано узгоджене управлінське рішення або модель.
1	Кейс розв'язано частково: визначено основні чинники, проте аналіз альтернатив, ризиків або обґрунтування недостатній.
0	Рішення відсутнє або не відповідає проблемі; методологія не застосована.

Стратегічний кейс (0-3)

Кількість балів	Критерії оцінювання
3	Визначено релевантні мегатренди та фактори невизначеності, розроблено альтернативні й внутрішньо несуперечливі сценарії, виявлено ризики й можливості, обґрунтовано стратегічні пріоритети та концептуальну модель.
2	Сценарії і стратегічні альтернативи сформовано, але є недоліки в припущеннях, показниках або обґрунтуванні вибору.
1	Наведено переважно описовий аналіз без достатньої сценарної логіки чи обґрунтованих управлінських рішень.
0	Сценарний кейс не виконаний або зміст не відповідає завданню.

Самостійний аналіз наукових джерел (0-1)

Кількість балів	Критерії оцінювання
1	Підібрано релевантні джерела; зіставлено позиції авторів; ідентифіковано суперечності, можливості та ризики; сформульовано власний висновок.
0,5	Джерела опрацьовано, але переважає переказ без достатньої критичної оцінки.
0	Результат не подано або він не містить аналізу.

Аналітична записка, звіт, модель (0-2)

Кількість балів	Критерії оцінювання
2	Мета й проблема визначені; обґрунтовано добір показників і підходів; аналіз/модель логічні й відтворювані; описано обмеження, управлінське застосування та висновки.
1	Основний результат представлено, але є недоліки в аргументації, інформаційній базі, інтерпретації або перевірці припущень.
0	Продукт не подано або він не дає можливості оцінити результат. Для робіт із максимумом 1 бал застосовувати пропорційно: 1 / 0,5 / 0.

Наукова презентація (0-1)

Кількість балів	Критерії оцінювання
1	Чітка дослідницька постановка питання; коректні посилання; обґрунтовані результати, висновки та аргументовані відповіді на запитання.
0,5	Основний зміст розкрито, але аргументація, джерела чи представлення результатів неповні.
0	Презентація відсутня або не відповідає визначеній проблемі.

Екзамен (40 балів)

Рекомендована структура екзаменаційного білета: (1) теоретико-методологічне питання - 10 балів; (2) порівняльно-аналітичне питання - 10 балів; (3) комплексний дослідницько-управлінський кейс із моделлю або сценарним рішенням - 20 балів. Кожна частина оцінюється незалежно.

Компонент	Максимум	Показники повного виконання
Теоретико-методологічне питання	10	Точність понять (3); системність розкриття концепцій (3); критична оцінка підходів (2); логіка й наукова аргументація (2).
Порівняльно-аналітичне питання	10	Критерії зіставлення (2); аналіз переваг та обмежень підходів (3); врахування конкурентних і безпекових ризиків (3); обґрунтований висновок (2).
Комплексний кейс	20	Постановка проблеми та припущень (4); вибір методів, індикаторів чи моделі (6); аналіз альтернатив, ризиків і результатів (6); аргументоване управлінське рішення та обмеження (4).

Оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує здобувач, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;

- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;

- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, як рекомендована програмою;

- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;

- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;

- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахили до наукової роботи.

оцінку « добре» (82-89 балів, B) – заслуговує здобувач, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;

- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв’язування проблем професійного спрямування;

- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, C) заслуговує здобувач, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;

- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній

професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється здобувачу, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	Для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	зараховано
74-81	C	добре	зараховано
64-73	D	задовільно	зараховано
60-63	E	задовільно	зараховано
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf
2. Отенко І. П., Булкіна І. А. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 253 с.
3. Отенко І. П., Віжунов А., Войтенко О. Стратегії та механізми безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1 (22). С. 138-144. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.22-20
4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
5. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
6. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
7. Gereffi G. Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 494 p. DOI: https://doi.org/10.1017/9781108559423
8. ISO 22301:2019. Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html
9. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/31000
10. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html
11. ISO 9001:2026. Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2026. URL: https://www.iso.org/standard/9001
12. ISO/IEC 27001:2022. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/27001
13. Ivanov D., Dolgui A. Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles Towards Survivability. A Position Paper Motivated by COVID-19 Outbreak. *International Journal of Production*

Research. 2020. Vol. 58, No. 10. P. 2904-2915. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727

14. Mardani A., Jusoh A., Nor K. M., Khalifah Z., Zakwan N., Valipour A. Multiple Criteria Decision-Making Techniques and Their Applications – A Review of the Literature from 2000 to 2014. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2015. Vol. 28, No. 1. P. 516-571. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1075139

15. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 53 p. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

16. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

17. Otenko I., Parkhomenko N. Strategies of Business Systems Development in Global Environment. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Vol. 66, No. 2. P. 153-166. DOI: https://doi.org/10.2478/saeb-2019-0010

18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.

19. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40-49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

20. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

21. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Додаткова література:

22. Брик М.М., Петрук А.Р. Економічна безпека держави в епоху глобалізації: виклики, стратегії та перспективи. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4 (84). С. 7-12. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-1

23. Дідик А.М., Погорелов Ю.С. Міжнародний досвід післявоєнного розвитку економіки: уроки для України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Т. 5, № 1. С. 269-282. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.269

24. Зайченко, В., & Бакуменко, С. (2025). Розвиток інвестиційної привабливості підприємницького сектору України в умовах європейської інтеграції. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, (13(46).2), 133-141. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.133-141

25. Зайченко, В., & Бондар, О. (2025). Механізми підтримки підприємницької діяльності в умовах війни: вітчизняний контекст і зарубіжні

підходи. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, (13(46).1), 67–81. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.67-81

26. Зайченко, В., & Бугаєва, М. (2025). Бізнес-комунікація як рушій створення цінності в екосистемах підприємництва, торгівлі та логістики: інновації, сталість і цифрова етика. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, (13(46).1), 191–202. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.191-202

27. Зайченко, В., & Кулініч, С. (2025). Напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, (13(46).2), 67–76. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.67-76

28. Зайченко, В., & Мездрін, В. (2025). Управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень . Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, (13(46).1), 241–252. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.241-252

29. Зайченко, В., Гаврилова, Н., & Сарібекян, А. (2025). Сучасні особливості системи менеджменту бізнес-процесів. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (6), 126-133. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.6.126

30. Лещух І.В. Теоретико-методологічні засади повоєнного відновлення економіки в контексті сучасних концепцій сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 8-17. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-8-17

31. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова та ін.; за ред. В.М. Гейця. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

32. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 270 с.

33. Семикіна М.В., Зайченко В.В. Методологія сучасних наукових досліджень: опорний конспект лекцій з практичними кейсами. Навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. Кропивницький : КОД, 2025. 168 с. https://surl.li/wskndd

34. Череп А., Воронкова В., Андрюкайтене Р., Денисенко М. Соціально-економічна безпека у контексті міжнародного економічного клімату задля забезпечення конкурентоспроможності економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 3. С. 172-179. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-172-179

35. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

36. ISO 37301:2021. Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html

37. ISO 56002:2019. Innovation Management – Innovation Management System – Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html

38. ISO 56003:2019. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Partnership – Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68929.html

39. ISO 56008:2024. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation Measurements – Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/78485.html

40. ISO/IEC 42001:2023. Information Technology – Artificial Intelligence – Management System. Geneva: International Organization for Standardization, 2023. URL: https://www.iso.org/standard/42001

41. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. Gaithersburg: NIST, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29

42. Popper R. How Are Foresight Methods Selected? *Foresight*. 2008. Vol. 10, No. 6. P. 62-89. DOI: https://doi.org/10.1108/14636680810918586

43. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77-90. URL: https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition

44. Rohrbeck R., Kum M. E. Corporate Foresight and Its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 129. P. 105–116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013

45. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83-98. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

46. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2023. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

47. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025

48. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva: World Economic Forum, 2026. 102 p. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026

Законодавчі та нормативно-правові акти:

1. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20

2. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14
4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п
6. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15
7. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20
8. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19
9. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19
10. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19
11. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20
12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
13. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD), зі змінами, внесеними у 2025-2026 роках. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2026-03-18/eng
14. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj
15. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality (European Climate Law), зі змінами. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj
16. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/81f92357-en
17. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Інформаційні ресурси:

1. Економічний науково-практичний журнал «Сталий розвиток економіки». URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal

2. Електронний журнал з економічних наук «Економіка та суспільство». URL: https://economyandsociety.in.ua/

3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». 2017. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf

4. IMD World Competitiveness Center. World Competitiveness Ranking 2026. Lausanne: IMD, 2026. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/

5. UkraineInvest. Урядовий офіс із залучення та підтримки інвестицій. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/

6. Sustainable Development Solutions Network. Sustainable Development Report 2026: Implementing Sustainable Development: 2030 and Beyond. 2026. URL: https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2026

7. World Bank Group. Enterprise Surveys: Data and Business Environment Indicators. URL: https://www.enterprisesurveys.org/en/data

8. Eurostat. Structural Business Statistics: Business Structure and Performance. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/structural-business-statistics

9. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva: World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026

10. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2026: Powering Entrepreneurs at the Frontier of Science. Geneva: WIPO, 2026. URL: https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4873&plang=EN

11. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva: WTO, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf

12. UN Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva: United Nations, 2026. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2026-international-investment-turbulent-era

Рекомендовані джерела неформальної освіти:

1. Освітня платформа Coursera – AI For Everyone. URL: https://www.coursera.org/learn/ai-for-everyone

2. Освітня платформа Coursera – Business Economics and Game Theory for Decision Making. URL: https://www.coursera.org/learn/illinois-tech-business-economics-and-game-theory-for-decision-making

3. Освітня платформа Coursera – Circular Economy – Sustainable Materials Management. URL: https://www.coursera.org/learn/circular-economy

4. Освітня платформа Coursera – Data Intelligence for Businesses and Managers. URL: https://www.coursera.org/learn/data-intelligence-imtbs

5. Освітня платформа Coursera – Digital Transformation. URL: https://www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation
6. Освітня платформа Coursera – Foundations: Data, Data, Everywhere. URL: https://www.coursera.org/learn/foundations-data
7. Освітня платформа Coursera – Innovation Management. URL: https://www.coursera.org/learn/innovation-management
8. Освітня платформа Coursera – Introduction to Economic Theories. URL: https://www.coursera.org/learn/intro-economic-theories
9. Освітня платформа Coursera – Introduction to KPIs: Measuring Success in Business. URL: https://www.coursera.org/learn/introduction-to-kpis-measuring-success-in-business
10. Освітня платформа Coursera – Local Economic Development. URL: https://www.coursera.org/learn/local-economic-development
11. Освітня платформа Coursera – Narrative Economics. URL: https://www.coursera.org/learn/narrative-economics
12. Освітня платформа Coursera – Regression Models. URL: https://www.coursera.org/learn/regression-models
13. Освітня платформа Coursera – Reproducible Research. URL: https://www.coursera.org/learn/reproducible-research
14. Освітня платформа Coursera – Supply Chain Digitization: Strategy and Design. URL: https://www.coursera.org/learn/supply-chain-digitization-strategy-and-design
15. Освітня платформа Coursera – System Dynamics. URL: https://www.coursera.org/learn/system-dynamics
16. Освітня платформа Coursera – Trade & Investment: Evidence-Based Policies for Development. URL: https://www.coursera.org/learn/trade-and-investment-policies-for-development
17. Освітня платформа Coursera – Economics – Employment and the Labor Market (US). URL: https://www.coursera.org/learn/economics-employment-and-the-labor-market-us
18. Освітня платформа EdEra – Зелене світло для Землі. URL: https://study.ed-era.com/uk/courses/course/426
19. Освітня платформа EdEra – Курси з медіаграмотності та цифрових навичок (тематичний каталог). URL: https://ed-era.com/course/media-literacy/
20. Освітня платформа EdEra – Соціальне підприємництво та конкурентоспроможність. URL: https://study.ed-era.com/uk/courses/course/309
21. Освітня платформа Prometheus – Основи проєктного менеджменту: Створення та планування проєкту. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/project-management-fundamentals/
22. Освітня платформа Prometheus – Наукова комунікація в цифрову епоху. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/science-communication-digitalera/