

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ, ЗДОРОВ'Я І ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету фізичного
виховання, здоров'я та туризму
М.В. Маліков

«01» вересня 2023 р.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

підготовки бакалаврів
очної (денної) та заочної (дистанційної) форм здобуття освіти
спеціальності 241 готельно-ресторанна справа
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Укладач: Дугієнко Н.О., к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки, природних
ресурсів та економіки міжнародного туризму

Обговорено та ухвалено
на засіданні кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи
Протокол № 1 від "29" серпня 2023 р.
Завідувач кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи

 Н.В. Маковецька

Ухвалено науково-методичною радою
факультету фізичного виховання, здоров'я
та туризму
Протокол № 1 від "31" серпня 2023 р.
Голова науково-методичної ради
факультету фізичного виховання, здоров'я
та туризму

 В.В. Дорошенко

Погоджено
Гарант освітньо-професійної програми

 Є.Г. Бортников

2023 рік

1. Опис навчальної дисципліни

1	2	3	
Галузь знань, спеціальність, освітня програма рівень вищої освіти	Нормативні показники для планування і розподілу дисципліни на змістові модулі	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма здобуття освіти	заочна (дистанційна) форма здобуття освіти
Галузь знань 24 сфера обслуговування	Кількість кредитів – 3	Обов'язкова	
		Цикл професійної підготовки спеціальності	
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа	Загальна кількість годин – 90 год.	Семестр:	
		8-й	
Освітньо-професійна програма Готельно-ресторанна справа	Змістових модулів – 4	Лекції	
		12 год.	
		Практичні заняття	
Рівень вищої освіти: бакалаврський	Кількість поточних контрольних заходів – 8	22 год.	
		Самостійна робота	
		56 год.	
		Вид підсумкового семестрового контролю: екзамен	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному бізнесі» є набуття студентами комплексних знань і формуванні практичних навичок з питань планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Основні **завдання** викладання дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному бізнесі»:

- розкрити сутність бізнес-планування;
- визначити методично-організаційні основи і принципи планування готельно-ресторанних підприємств: збуту, маркетингової діяльності, асортименту, кінцевих результатів виробничо-господарчої діяльності, ресурсного забезпечення, тощо;
- обґрунтувати необхідність оновлення продукції, організаційно-технічного розвитку підприємства;
- сформулювати і закріпити навички самостійної оцінки економічних явищ, рівня і динаміки зміни економічних показників з позиції врахування їх про розробці бізнес-плану підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких результатів навчання та компетентностей:

Заплановані робочою програмою результати навчання та компетентності	Методи і контрольні заходи
1	2
<u>Результати навчання:</u> РН 04. Аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та рекреаційного господарства РН 05. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу РН 06. Аналізувати, інтерпретувати і моделювати на основі існуючих наукових концепцій сервісні, виробничі та організаційні процеси готельного та ресторанного бізнесу РН 15. Розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу. РН 16. Виконувати самостійно завдання, розв'язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності. РН 17. Аргументовано відстоювати свої погляди у розв'язанні професійних завдань при організації ефективних комунікацій зі споживачами та суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу. РН 18. Презентувати власні проекти і розробки, аргументувати свої пропозиції щодо розвитку бізнесу. РН 24. Застосовувати міжнародний досвід нарощення туристично-рекреаційного потенціалу регіону. <u>Компетентності:</u> ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу, що передбачає застосування теорій та методів системи наук, які формують концепції гостинності і характеризується комплексністю та невизначеністю умов. ЗК 3. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями. ЗК 10. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. СК 1. Розуміння предметної області і специфіки професійної діяльності СК 6. Здатність проектувати технологічний процес виробництва продукції і послуг та сервісний процес реалізації основних і додаткових послуг у підприємствах (закладах) готельно-ресторанного та рекреаційного господарства. СК 7. Здатність розробляти нові послуги (продукцію) з використанням інноваційних технологій виробництва та обслуговування споживачів. СК 8. Здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організовувати споживання готельних та ресторанних послуг для різних сегментів споживачів. СК 12. Здатність ініціювати концепцію розвитку бізнесу, формулювати бізнес-ідею розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу. СК 14. Здатність розробляти, просувати та реалізовувати продукт, спрямований на розвиток інфраструктури рекреаційно-курортної зони регіону. СК 15. Здатність застосовувати міжнародний досвід нарощення туристично- рекреаційного потенціалу регіону.	Лекційні заняття, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальна робота, інтерактивні вправи, рольові ігри, тестування, контрольні роботи, опитування

Міждисциплінарні зв'язки. Навчальна дисципліна «Бізнес-планування в готельно-ресторанному бізнесі» має тісний зв'язок з такими дисциплінами: «Економіка підприємств готельно-ресторанної галузі», «Підприємницьке право», «Фінанси підприємств готельно-ресторанної галузі».

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Сутність та особливості бізнес-планування в індустрії гостинності. Стратегічне планування розвитку індустрії гостинності

Тема 1. Сутність та особливості бізнес-планування в індустрії гостинності. Методика розробки бізнес-плану підприємства готельного та ресторанного бізнесу. Сутність та особливості бізнес-планування, його роль в ринковій економіці. Соціально-економічна сутність бізнес-плану. Мета та задачі бізнес планування. Основні функції бізнес-планування: розробка загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємства, планування, залучення грошових ресурсів та потенційних партнерів. Особливості внутрішньо фірмового планування в сфері послуг.

Тема 2. Стратегічне планування розвитку індустрії гостинності. Внутрішнє і зовнішнє середовище готельного та ресторанного бізнесу. Основні напрямки державного політики розвитку індустрії гостинності. Планування на національному та регіональному рівнях. Планування на національному та регіональному рівнях. Основні вимоги та засади формування системи стратегічного планування. Мета та методи оптимізації виробничої програми готельного підприємства.

Змістовий модуль 2. Туристичний потенціал регіону та конкурентне середовище підприємства готельно-ресторанної справи.

Тема 3. Дослідження туристичного потенціалу регіону та кон'юнктури ринку готельно-ресторанних послуг. Туристичні потоки та інфраструктурне забезпечення ринку сфери послуг. Визначення ємності туристичного ринку. Загальна структура попиту на готельні та ресторани послуги. Оцінка кон'юнктури ринку готельно-ресторанних послуг. Сегментування ринку послуг. Цільовий сегмент ринку і позиціонування готельних та рестораних послуг. Можливі ринкові стратегії розвитку підприємства сфери послуг.

Тема 4. Конкурентне середовище підприємства готельно-ресторанної справи. Складові конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Аналіз ринку збуту та дослідження конкурентного середовища підприємства. Визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Проведення PEST і SWOT-аналізів.

Тема 5. Розробка маркетинг-плану підприємства сфери обслуговування. Вивчення споживачів готельно-ресторанної продукції та послуг, їх поведінки на ринку. Життєвий цикл готельно-ресторанних послуг і детермінанти попиту, що впливають на обсяг збуту в діяльності підприємств сфери послуг. Дослідження заходів по просуненню готельних послуг на ринку. Аналіз форм і каналів збуту послуг підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Планування збуту в умовах постійної зміни ринкового середовища. Вибір «ринкової ніші» (найбільш сприятливого сегменту) ринку. Планування реклами, обґрунтування рекламних засобів, ефективність реклами в реалізації діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу

Змістовий модуль 3. Формування асортиментної та цінової політики підприємства сфери послуг.

Тема 6. Формування асортиментної політики та забезпечення якості надання послуг в діяльності підприємств сфери обслуговування. Аналіз та планування оптимальної структури готельних і ресторанних послуг. Формування товарної політики на підприємствах індустрії гостинності. Порядок розробки та вибору готельного і ресторанного продуктів. Оцінка основних складових якості надання готельних та ресторанних послуг

Тема 7. Цінова політика підприємства сфери послуг. Вибір цінової політики. Розробка стратегії ціноутворення. Методи встановлення цін на готельні та ресторанні послуги. Калькулювання собівартості готельної послуги. Формування виробничої програми, її особливості в готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 8. Організаційний план підприємства. Фінансовий план. Аналіз організації управління підприємством готельного та ресторанного бізнесу. Організація координування і взаємодії служб та підрозділів підприємства. Планування потреби в кадрах. Ризики: фінансові, організаційні, соціальні, екологічні. Оцінка ефективності методів управління ризиками. Програма страхування від ризиків. Необхідність фінансового прогнозу. Прогноз обсягів реалізації готельних та ресторанних послуг на ринках збуту. Стратегія фінансування. Методика розрахунку витрат виробництва на матеріальні ресурси готельного підприємства.

Змістовий модуль 4. Фінансова санація і запобігання банкрутству підприємств.

Тема 9. Розробка стратегії розвитку підприємства. Стратегія як програма діяльності підприємства. Стратегії концентрованого зростання. Стратегії інтегрованого зростання. Стратегії стабілізації. Стратегії реструктуризації. Стратегії диверсифікованого зростання. Стратегії скорочення. Економічна стратегія підприємства. Передумови вибору і обґрунтування стратегії

Тема 10. Формування і презентація бізнес-плану. Методи вибору рішень при бізнес-плануванні в індустрії гостинності. Методика розробки бізнес-плану різних напрямків розвитку готельного підприємства. Чинники, що впливають на його зміст і структуру. Представлення інвестиційного проекту. Варіанти підвищення ефективності презентацій. Схема проведення переговорів.

4. Структура навчальної дисципліни

Змістовий модуль	Усього годин	Аудиторні години					Самостійна робота		Система накопичення балів		
		Усього годин	Лекційні заняття		Практичні заняття				Теор. зав-ня, к-ть балів	Практ. зав-ня, к-ть балів	Усього балів
			о/д ф.	з/дист ф.	о/дф .	з/дис т ф.	о/дф .	з/дис т ф.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	15	6	2		4		9		5	10	15
2	15	10	4		6		5		5	10	15
3	15	10	4		6		5		5	10	15
4	15	8	2		6		7		5	10	15
Усього за змістові модулі	60	34	12		22	4	26				60
Підсумковий семестровий контроль екзамен	30						30				40
Загалом	90						60		100		

5. Теми лекційних занять

№ змістового модуля	Назва теми	Кількість годин
		о/дф.
1	2	3
1	Тема 1. Сутність та особливості бізнес-планування в індустрії гостинності	2
	Тема 2. Стратегічне планування розвитку індустрії гостинності	
2	Тема 3. Дослідження туристичного потенціалу регіону та кон'юнктури ринку готельно-ресторанних послуг.	2
	Тема 4. Конкурентне середовище підприємства готельно-ресторанної справи	
	Тема 5. Розробка маркетинг-плану підприємства сфери обслуговування	2
3	Тема 6. Формування асортиментної політики та забезпечення якості надання послуг в діяльності підприємств сфери обслуговування	2
	Тема 7 Цінова політика підприємства сфери послуг	
	Тема 8. Організаційний план підприємства. Фінансовий план.	2
4	Тема 9. Розробка стратегії розвитку підприємства.	2
	Тема 10. Формування і презентація бізнес-плану.	
Разом		12

6. Теми практичних занять

№ змістового модуля	Назва теми	Кількість годин
		о/дф.
1	2	3
1	Тема 1. Сутність та особливості бізнес-планування в індустрії гостинності	2
	Тема 2. Стратегічне планування розвитку індустрії гостинності	2
2	Тема 3. Дослідження туристичного потенціалу регіону та кон'юнктури ринку готельно-ресторанних послуг.	2
	Тема 4. Конкурентне середовище підприємства готельно-ресторанної справи	2
	Тема 5. Розробка маркетинг-плану підприємства сфери обслуговування	2
3	Тема 6. Формування асортиментної політики та забезпечення якості надання послуг в діяльності підприємств сфери обслуговування	2
	Тема 7 Цінова політика підприємства сфери послуг	2
	Тема 8. Організаційний план підприємства. Фінансовий план.	2
4	Тема 9. Розробка стратегії розвитку підприємства.	2
	Тема 10. Формування і презентація бізнес-плану.	4
Разом		22

7. Види і зміст поточних контрольних заходів

№ змістового модуля	Вид поточного контрольного заходу	Зміст поточного контрольного заходу	Критерії оцінювання	Усього балів
1	2	3	4	5
1	Теоретичне завдання (усне опитування за темою)	Відповіді на питання практичного заняття (експрес-опитування: усно або в тестовій формі)	5 балів – відповідь характеризується глибокими, міцними, узагальненими, системними знаннями, повна і послідовна; 4 – відповідь характеризується глибокими знаннями з предмета, неповна; 3 – відповідь характеризується знаннями суттєвих ознак, понять, явищ. Студент уміє робити висновки, виправляти допущені помилки. 2 – знання неповні, поверхневі. Студент відтворює основний навчальний матеріал, але недостатньо осмислено, не вміє самостійно аналізувати, робити висновки. 1 – відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, обумовлюється початковим уявленням про предмет вивчення. (або тестування – 10 питань, по 0,5 бала за кожне питання (5 балів).	5
	Практичне завдання (групова робота)	Групова робота: з'ясування сутності та особливостей бізнес-планування в індустрії гостинності	Система накопичення балів за роботу в групах: 2 бали - вміння чітко, логічно та повно викладати основні положення, аргументовано відстоювати точку зору, 2 бали – аргументованість, оригінальність пропонування рішень, 2 бали – активність під час групової роботи; 2 бали – уміння вести дискусію; 2 бали – дотримання регламенту	10
Усього за ЗМ 1 контр. заходів	2			15
2	Теоретичне завдання (тестове завдання)	Відповіді на питання практичного заняття (експрес-опитування: усно або в тестовій формі)	5 балів – відповідь характеризується глибокими, міцними, узагальненими, системними знаннями, повна і послідовна; 4 – відповідь характеризується глибокими знаннями з предмета, неповна; 3 – відповідь характеризується знаннями суттєвих ознак, понять, явищ. Студент уміє робити висновки, виправляти допущені помилки. 2 – знання неповні, поверхневі. Студент відтворює основний навчальний матеріал, але недостатньо осмислено, не вміє самостійно аналізувати, робити висновки.	5

			1 – відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, обумовлюється початковим уявленням про предмет вивчення (або тестування – 10 питань, по 0,5 бала за кожне питання (5 балів)).	
	Практичне завдання (творче завдання)	Творче завдання. Підготувати презентацію та розробити комплекс маркетингових заходів для сучасного підприємства готельно-ресторанної індустрії, обрати найефективніші методи комунікації з метою просування товарів (послуг) у сучасних умовах.	Максимальна оцінка, яку студент може отримати за виконання завдання, становить 10 балів (5 балів - доповідь, 5 балів - презентація). Критерії оцінювання доповіді: 5 балів – повне розкриття теми, наявність власної думки, висновків та списку використаних літературних джерел; 4 балів – тема розкрита не повністю, наявні помилки в оформленні; 3 бали – наявні матеріали, які не дозволили студенту розкрити тему, відсутня думка студента; 1-2 бали – наявні окремі матеріали, які не дозволяють оцінити думку студента щодо теми дослідження. Критерії оцінювання презентації: 5 балів – презентація точно відповідає темі, містить важливу інформацію, має чітку, логічно вибудовану структуру; 3-4 бали – загалом презентація відповідає темі і є досить інформативною, проте естетичний вигляд дещо псує недостатньо чітка структура розміщення інформації. 1-2 бали – містить близький за тематикою матеріал, але не несе важливої інформативної функції, відсутня чітка структура розміщення інформації, недоречна графіка оформлення	10
Усього за ЗМ 2 контр. заходів	2			15
3	Теоретичне завдання (усне опитування за темою)	Відповіді на питання практичного заняття (експрес-опитування: усно або в тестовій формі)	5 балів – відповідь характеризується глибокими, міцними, узагальненими, системними знаннями, повна і послідовна; 4 – відповідь характеризується глибокими знаннями з предмета, неповна; 3 – відповідь характеризується знаннями суттєвих ознак, понять, явищ. Студент уміє робити висновки, виправляти допущені помилки. 2 – знання неповні, поверхневі. Студент відтворює основний навчальний матеріал, але недостатньо осмислено, не вміє самостійно аналізувати, робити висновки. 1 – відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, обумовлюється початковим уявленням про предмет вивчення (або тестування – 10 питань, по 0,5 бала за кожне питання (5 балів)).	5

	Практичне завдання (групова робота)	Групова робота: Цінова політика підприємства сфери послуг	Система накопичення балів за роботу в групах: 2 бали - вміння чітко, логічно та повно викладати основні положення, аргументовано відстоювати точку зору, 2 бали – аргументованість, оригінальність пропонованих рішень, 2 бали – активність під час групової роботи; 2 бали – уміння вести дискусію; 2 бали – дотримання регламенту	10
Усього за ЗМ 3 контр. заходів	2			15
4	Теоретичне завдання (усне опитування за темою)	Групова робота: Завдання: Сформулювати бізнес – план підприємства будь-якої сфери діяльності	Максимальна оцінка, яку студент може отримати за виконання завдання, становить 10 балів (5 балів - доповідь, 5 балів - презентація). Критерії оцінювання доповіді: 5 балів – повне розкриття теми, наявність власної думки, висновків та списку використаних літературних джерел; 4 балів – тема розкрита не повністю, наявні помилки в оформленні; 3 бали – наявні матеріали, які не дозволили студенту розкрити тему, відсутня думка студента; 1-2 бали – наявні окремі матеріали, які не дозволяють оцінити думку студента щодо теми дослідження. Критерії оцінювання презентації: 5 балів – презентація точно відповідає темі, містить важливу інформацію, має чітку, логічно вибудовану структуру; 3-4 бали – загалом презентація відповідає темі і є досить інформативною, проте естетичний вигляд дещо псує недостатньо чітка структура розміщення інформації. 1-2 бали – містить близький за тематикою матеріал, але не несе важливої інформативної функції, відсутня чітка структура розміщення інформації, недоречна графіка оформлення	5
	Практичне завдання (письмова контрольна робота)	Виконання письмового завдання на практичних заняттях (5 завдань).	Письмова контрольна робота – по 1 балу за кожне питання (5 балів).	5
Усього за ЗМ 4 контр.	2			15

заходів				
Усього за змістові модулі контр. заходів	8			60

8. Підсумковий семестровий контроль

Форма	Види підсумкових контрольних заходів	Зміст підсумкового контрольного заходу	Критерії оцінювання	Усього балів
1	2	3	4	5
Екзамен	Індивідуальне завдання	Виконання індивідуального завдання із заданої теми, презентаційний (графічний, наочний) матеріал, знання дослідженого матеріалу та здатність самостійно проаналізувати та ґрунтовно схарактеризувати матеріал дослідження.	Індивідуальне завдання – максимально 20 балів.	20
	Усна відповідь на екзамені	Відповідь на 2 теоретичні питання. Розв'язок задачі-ситуації.	Питання – по 5 балів за кожне питання. Задача-ситуація – 10 балів.	20
Усього за підсумковий семестровий контроль				40

8. Рекомендована література

Основна:

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневецька, О.С. Хачатурян. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.
3. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250 с
4. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
5. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану. Київ: «Знання», КОО, 2000. 158 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : “Новий світ-2000”, 2007. 324 с.
3. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : в-во ЛКА, 2016. 486 с.
4. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу / під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. Київ: Кондор, 2008. 460 с.

5. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Київ.: Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.
6. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Київ: Вид-во КНЕУ, 1999. 208 с.
7. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Київ: ЦУЛ, 2007. 300 с.

Інформаційні ресурси:

1. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навчальний посібник. 07.02.2012. Київ : Центр учбової літератури. URL: http://culonline.com.ua/Books/Org_ta_plan_diyalnosti_tur_pidpr_Malska2012.pdf#toolbar=0
3. Михайленко, О., Годун, В., & Юхименко, Є. Розробка бізнес-плану підприємства. *Молодий вчений*, 6 (94), 2021. 211-214 с.. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
4. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 26, частина 1. 2019. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf