



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА “КРОК”

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник голови Приймальної комісії

Н.М. Літвін

2018 р.



ПРОГРАМА

ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ
для вступу на основі здобутого ступеня (рівня) вищої освіти
за іншою спеціальністю

для здобуття ступеня магістра
на спеціальність «Економіка»

Автор: Лелюк О.О., канд.екон. наук

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри
економіки та менеджменту підприємства
(протокол № 8 від «5» березня 2018 р.)
В.о.завідувача кафедри _____ Лелюк О.О.



Київ 2018

ВСТУП

Прийом вступників на основі здобутого ступеня бакалавра, магістра, освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста *за іншою спеціальністю* для здобуття ступеня магістра на спеціальність «Економіка», проводиться за результатами додаткового вступного випробування - комплексного екзамену з фаху, який включає дисципліни: «Потенціал і розвиток підприємства» та «Стратегія підприємства».

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1: «Потенціал і розвиток підприємства»

Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

Змістовна еволюція терміна «потенціал». Видові прояви потенціалу. Взаємозв'язок економічного потенціалу країни, сфери діяльності, галузі, регіону і підприємства. Загальна характеристика потенціалу підприємства. Основні підходи до вивчення потенціалу підприємства: їхні переваги та недоліки за конкретних умов застосування. Розкриття основних відмінностей категорії «потенціал підприємства» від суміжних понять: виробнича потужність, економічні ресурси, ефективність діяльності, вартість бізнесу. Місце потенціалу підприємства в потенціалі економіки.

Тема 2. Структура і графоаналітична модель потенціалу підприємства

Основні типи структуризації потенціалу підприємства. Визначення та взаємозв'язок об'єктних і суб'єктних складових потенціалу підприємства. Сутнісно-змістовна характеристика об'єктних складових потенціалу підприємства: інноваційного, виробничого, фінансового та відтворювального. Елементи фінансового потенціалу підприємства. Просте й розширене відтворення потенціалу підприємства.

Сутнісно-змістовна характеристика суб'єктних складових потенціалу підприємства: науково-технічного, управлінського, маркетингового та

потенціалу організаційної структури управління. Маркетинговий потенціал підприємства та його структура: збутовий, логістичний та інші елементи. Агреговані прояви потенціалу підприємства та їхня характеристика: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали. Системоутворююча роль трудового, інфраструктурного та інформаційного потенціалів.

Методологічні основи використання графоаналітичної технології для дослідження потенціалу сучасних підприємств. Алгоритм графоаналітичної оцінки потенціалу підприємства. Методика інтерпретації результатів графоаналітичного дослідження.

Тема 3. Формування потенціалу підприємства: поняття і загальна модель

Визначення процесів формування та розвитку потенціалу сучасних підприємств. Властивості потенціалу як економічної системи. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства. Синергічний ефект в розвитку потенціалу підприємства. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.

Тема 4. Особливості формування виробничого потенціалу підприємства

Поняття виробничого потенціалу підприємства. Потенціал землі та природно-кліматичні умови. Потенціал основних та оборотних фондів. Потенціал нематеріальних активів. Технологічний потенціал підприємства. Місце і роль виробничого потенціалу в суспільному відтворенні. Характеристика виробничого потенціалу як економічної системи. Поняття виробничої функції і виробничої потужності.

Тема 5. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства

Поняття ринку. Конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Чинники конкурентоспроможності. Діагностика факторів, що визначають конкуренцію на різних ринках. Основні сили конкуренції за М. Портером. Рівні та особливості прояву конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Методологія оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства: принципи та підходи. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Прикладні методики оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства: індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами, метод експертних оцінок, метод набору конкурентоспроможних елементів. Методи стратегічного аналізу.

Тема 6. Теоретичні основи оцінювання потенціалу підприємства

Мета і завдання вартісної оцінки потенціалу підприємства. Вимоги до потенціалу як об'єкта оцінки. Договір на проведення оцінки. Збирання вихідних даних для оцінки. Ідентифікація об'єкта для проведення оцінки. Методичні підходи до оцінки. Приватизація, оренда, обмін, страхування державного майна.

Поняття вартості. Сутнісно-змістовна характеристика вартості в обміні: ринкової, ліквідаційної, заставної, страхової та орендної вартості. Особливості прояву вартості потенціалу в користуванні: інвестиційна, балансова, податкова та вартість заміщення (відтворення).

Загальна класифікація принципів оцінки вартості потенціалу підприємства. Принцип корисності. Принцип очікування. Принцип факторів виробництва. Принцип залишкової продуктивності. Принцип внеску. Принцип збалансованості. Принцип попиту і пропозиції. Принцип конкуренції. Принцип зміни власності. Принцип найбільш ефективного використання.

Тема 7. Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства

Кількість та якість інформації. Повнота та комплексність інформації. Сутність та необхідність системного підходу до оцінки вартості потенціалу підприємства. Три основні теоретичні концепції оцінки вартості бізнесу та потенціалу підприємства: результатна (дохідна), ресурсна (витратна) та ринкова (порівняльна); їх специфічні особливості.

Загальна характеристика витратних методів оцінки та особливостей їх використання за сучасних умов господарювання. Загальна методологія порівняльних методів оцінки. Класифікація мультиплікаторів порівняння за різними ознаками.

Основи результатної оцінки вартості потенціалу підприємства. Функції грошової одиниці: економічна сутність, призначення та використання в розрахунках вартості потенціалу підприємства. Загальна характеристика результатних методів для оцінки потенціалу підприємства: метод дисконтування грошових потоків, метод капіталізації доходу, метод залишкового доходу.

Методи визначення ставки приведення грошових потоків. Економічна логіка побудови та розрахунку коефіцієнта капіталізації. Різновиди коефіцієнтів капіталізації. Методи розрахунку коефіцієнта капіталізації. Порівняльна характеристика переваг і недоліків різних підходів до оцінки вартості потенціалу підприємства.

Тема 8. Оцінювання вартості земельної ділянки, будівель і споруд

Нерухомість – база для господарської діяльності. Нерухоме майно. Земля. Будинки і споруди. Ринок нерухомості. Нормативна грошова оцінка земельних ділянок. Експертна грошова оцінка земельних ділянок. Особливості нерухомого майна як об'єкта оцінки.

Капіталізація чистого операційного або рентного доходу. Дохід: чистий операційний, рентний (земельна рента). Ціна продажу подібних земельних

ділянок. Фактори, що впливають на вартість земельної ділянки. Врахування витрат на земельні поліпшення. Метод залишку для землі. Метод середньозваженого коефіцієнта капіталізації.

Методи оцінювання вартості будівель і споруд. Метод капіталізації доходів. Метод дисконтованих грошових потоків. Витратний підхід. Відновлювальна вартість. Вартість заміщення. Метод кошторисного розрахунку. Метод питомих витрат. Поелементний метод. Метод порівняння продажів. Метод валового рентного мультиплікатора.

Тема 9. Оцінювання ринкової вартості машин і обладнання

Ідентифікація машин та обладнання як об'єкта оцінки й складової потенціалу підприємства. Типові ситуації, що потребують вартісної оцінки машин та обладнання. Типи машин: силові й робочі машини і обладнання, енергетичне обладнання, інформаційне обладнання, транспортні засоби, виробничий і господарський інвентар. Ознаки класифікації машин: за видом основних засобів, за стадією життєвого циклу, за правом власності, за способом придбання та походження, за ступенем універсальності, відповідно до діючого порядку нарахування амортизації, за функціональним призначенням.

Особливості використання методів результатної групи для оцінки вартості машин та обладнання: метод дисконтування чистих грошових потоків, метод прямої капіталізації доходів.

Витратний підхід. Метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта. Метод поелементного розрахунку. Індексний (трендовий) метод оцінки. Метод розрахунку вартості за укрупненими нормативами. Види фізичного зносу. Функціональний знос. Зовнішній знос.

Порівняльний підхід. Метод ринкових порівнянь. Метод статистичного моделювання ціни. Метод розрахунку за питомими ціновими показниками. Методи кореляційних залежностей. Метод процента відновної вартості.

Тема 10. Нематеріальні активи підприємства і методи їх оцінювання

Нематеріальні активи, їх склад. Інтелектуальна власність. Авторське право. Майнові права. Гудвіл. Специфічні риси нематеріальних активів як складової потенціалу підприємства. Класифікація нематеріальних активів за різними ознаками.

Методи доходного підходу до оцінки нематеріальних активів. Способи виділення економічного ефекту. Реальний економічний ефект. Метод надлишкового прибутку. Метод виграшу в собівартості. Метод «звільнення від роялті». Витратний підхід. Метод вихідних витрат. Метод відновлювальної вартості. Метод вартості заміщення. Порівняльний (ринковий) підхід до оцінювання нематеріальних активів.

Тема 11. Трудовий потенціал підприємства та його оцінювання

Визначення поняття «трудовий потенціал»: рівні прояву, види, характерні риси. Мета, цілі та завдання оцінки трудового потенціалу в господарській практиці. Трудовий потенціал працівника і характеристика окремих його складових. Фактори, що визначають трудовий потенціал працівника. Основні складові трудового потенціалу організації. Показники кадрового потенціалу: кількісні, якісні.

Методологічні основи визначення трудового потенціалу підприємства. Витратні методики вартісної оцінки трудового потенціалу та особливості їх практичного використання. Методика оцінки трудового потенціалу на основі одиниці живої праці: показники та алгоритм розрахунку. Методики порівняльної оцінки потенціалу підприємства. Коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства.

Ефективність трудового потенціалу. Системи показників ефективності трудового потенціалу.

Тема 12. Оцінювання вартості бізнесу

Роль оцінки бізнесу. Три традиційних підходи оцінки: доходний, ринковий, витратний. Переваги та недоліки підходів до оцінки вартості бізнесу.

Прогноз грошових потоків. Методи дисконтованих грошових потоків і капіталізації прибутку. Грошові потоки: інвестованого капіталу, власного капіталу. Метод прямої капіталізації. Метод економічної доданої вартості.

Порівняльний підхід до оцінки підприємства (бізнесу). Збір інформації. Метод ринку капіталу (компанії-аналога). Метод галузевих коефіцієнтів. Метод мультиплікаторів.

Майновий підхід. Простий балансовий метод оцінки вартості бізнесу: алгоритм розрахунку та ключовий показник. Метод регулювання балансу. Метод вартості заміщення. Ліквідаційна вартість. Оцінка ліквідаційній вартості. Упорядкована ліквідаційна вартість. Примусова ліквідаційна власність.

Тема 13. Прикладні аспекти оцінювання потенціалу підприємства

Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей. Процедура оцінки. Автоматизація розрахунків щодо моніторингу поточних можливостей. Оцінка підприємства при приватизації. Сучасні особливості та нормативно-методична база приватизації вітчизняних підприємств. Напрямки удосконалення приватизаційних механізмів в промисловості.

Оцінка потенціалу при проектуванні стратегічних цілей підприємства. Передумови та вибір альтернативних варіантів розвитку потенціалу підприємства. Діагностика та оцінка перспективного вектору розвитку потенціалу підприємства.

Тема 14. Розвиток підприємства: зміст, сучасні концепції та передумови

Теоретичні основи розвитку підприємства: зміст, сучасні концепції та передумови. Концептуальна модель оцінки потенціальних можливостей розвитку підприємства, її етапи. Стратегії розвитку. Технічний розвиток підприємства. Основні етапи. Створення, освоєння нових і підвищення якості тих, що виготовляються, видів продукції. Запровадження прогресивної технології, модернізація та автоматизація виробничих процесів. Результати здійснення заходів технічного розвитку. Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції. Сутність і тенденції організаційного розвитку підприємств. Основні риси підприємства майбутнього. Еволюція організаційних структур управління підприємствами. Нові організаційні типи підприємств. Реінжиніринг господарського розвитку підприємств. Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання. Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації.

Тема 15. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

Сутність «резерву». Основні резерви розвитку підприємства, їх суть і класифікація. Зовнішні та внутрішні резерви розвитку. Етапи визначення резервів розвитку підприємства. Методологія розрахунку резервів розвитку підприємства за окремими напрямками. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу.

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Потенціал підприємства як економічна категорія.
2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства, його характерні риси.
3. Структура потенціалу підприємства.
4. Графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємств.
5. Загальні підходи щодо формування потенціалу підприємства.
6. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства
7. Виробничий потенціал підприємства, його елементна структура.
8. Сутність і рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства
9. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
10. Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінки.
11. Методи розрахунку ставки дисконту.
12. Логіка побудови коефіцієнта капіталізації та методи його визначення.
13. Сутність та різновиди мультиплікаторів.
14. Функції грошової одиниці, їх економічний зміст і сфери застосування.
15. Нерухомість та чинники, що впливають на її вартість.
16. Методика визначення вартості землі.
17. Витратний підхід до оцінки будівель і споруд.
18. Класифікація та ідентифікація машин та обладнання.
19. Вплив зносу на вартість машин та обладнання.
20. Оцінка машин та обладнання: методи порівняльного підходу.
21. Оцінка нематеріальних активів підприємства: роль, значення та сфери застосування.
22. Економічний ефект від використання нематеріального активу.
23. Методологічні основи оцінки нематеріальних активів підприємства.
24. Роль і значення трудового потенціалу в економічних відносинах.
25. Методики оцінки трудового потенціалу підприємства.

- 26.Необхідність, функціональне призначення й методичні підходи до оцінки вартості бізнесу.
- 27.Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу.
- 28.Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу.
- 29.Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході.
- 30.Сутність та передумови розвитку підприємств.

Критерії оцінювання відповідей на вступному випробуванні

Таблиця відповідності балів та критеріїв оцінювання відповідей на вступному комплексному екзамені з фаху

Рівень досягнень	Оцінка (5 бальна шкала)	Оцінка (12 бальна шкала)	Критерії оцінювання
1	2	3	4
відмінно	5	12-10	Глибоке і всебічне знання матеріалу програми вступного випробування, грамотне і логічне його викладення, уміння на основі теоретичних знань робити узагальнення і практичні висновки, наявність наукового підґрунтя й уміння творчо застосовувати отримані знання для вирішення практичних завдань.
добре	4	9-7	Повне знання матеріалу програми вступного випробування, відсутність істотних недоліків логічного характеру, а також уміння на основі теоретичних висновків робити практичні дії та узагальнення.
задовільно	3	6-4	Відносно повне знання матеріалу програми вступного випробування, наявність окремих істотних помилок при відповіді на питання.
незадовільно	2	1-3	Низький рівень засвоєння матеріалу програми вступного випробування, наявність істотних помилок при відповіді на питання, що свідчать про невірне розуміння суті проблеми, відсутність вміння пов'язувати теорію з практикою.

ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ.- К.:ЦУЛ, 2009. – 400 с.
2. Добикіна О.К., Рижиков В.С. та інші. Потенціал підприємства: формування та оцінка.-Київ, центр навчальної літератури, 2007.-204 с.
3. Добикіна О. К. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. для самост. вивч. / О. К. Добикіна, Г. В. Ростовська ; Донбас. держ. машинобуд. акад. - Краматорськ : ДДМА, 2010. - 92 с.
4. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. баз. напрямку "Економіка і підприємництво" / В. І. Довбенко, В. М. Мельник ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2010. – 232.
5. Коупленд Том, Колер Тим, Мурин Джек. Стоимость компаний: оценка и управление. Пер. с англ.-М.:ЗАО"Олимп-Бизнес", 1999.-576 с.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства.-Київ, центр навчальної літератури, 2005, -344 с.
7. Круш П.В. Оцінка бізнесу. –К.: центр навчальної літератури, 2004.-264 с.
8. Потенціал підприємства: формування та використання [Текст] : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва [та ін.]. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - К. : Центр учбової літератури, 2013. - 246 с.
9. Раєвська О.В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформації національної економіки / О.В. Раєвська, І.В. Чанкіна. – К.: Ліра-К, 2013. – 264 с.
- 10.Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентноспособность.- М.: Экономика. 2005.- 517 с.
- 11.Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник.-К.: КНЕУ, 2006.-316 с.

12. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Посібник для сам вивчення дисципліни.-К.: КНЕУ, 2004.-368 с.
13. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі./ Пер. с англ. –М.: ИНФРА 2008.-477 с.
14. Хомяков В. І. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : [посібник] / В. І. Хомяков [и др.] ; Черкаський держ. технологічний ун-т. - Черкаси : ЧДТУ, 2009. - 435 с.

Модуль 2: «Стратегія підприємства»

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Потреба в стратегії для раціонального господарювання на підприємстві. Проблеми з розробкою стратегії на вітчизняних підприємствах.

Походження і зміст категорії «стратегія». Множинність аспектів використання терміну «стратегія». Стратегія в економічній науці. Широке і вузьке трактування стратегії. Класифікація стратегій.

Стратегія в менеджменті підприємницьких структур та організацій. Стратегія підприємства в контексті його економічної політики. Стратегія і економічна політика підприємства. Взаємозв'язок категорій «стратегія», «політика», «процедури», «правила».

Трактування стратегії підприємства в економічній науці. Філософська і організаційно-управлінська сутність стратегії підприємства. Стратегія як результат і як процес. Стратегія як засіб реалізації мети.

Комплексність стратегії. Загальні концепції трактування стратегії підприємства. Еволюція концепції стратегії підприємства. Сучасна концепція стратегії підприємства.

Тема 2. Місія та цілі підприємства

Місія підприємницької діяльності. Зміст місії підприємства. Основні елементи місії. Фактори розробки та принципи формулювання місії підприємства.

Встановлення головної мети організації. Підходи до формулювання мети. Деталізація та склад мети. Система цілей підприємства. Класифікація цілей. Стратегічні цілі підприємства. Принципи формування стратегічних цілей підприємства. Глобальні та локальні цілі. Основні етапи процесу визначення цілей.

Декомпозиція цілі на підцілі, завдання та окремі дії. Правило редукції. Побудова ієрархії цілей у вигляді «дерева цілей» підприємства. Встановлення індивідуальних цілей та завдань.

Форми прийняття рішень. Індивідуальна та колективна форми прийняття рішень. Форми прийняття індивідуального рішення: авторитарна, колегіальна, партисипативна, «знизу-вгору». Опір в процесі стратегічних змін. Види опору. Модель «Зміна-опір». Характеристика груп працівників за моделлю «змін-опір». Методи та стилі управління.

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Місце підприємства в стратегічному контексті. Стратегічна діяльність та розвиток підприємства. Фактори оточення підприємства. Стратегічний контекст управління підприємством. Відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.

Три зрізи середовища. Фактори зовнішнього середовища. Блоки факторів зовнішнього середовища: демографічний, політико-правовий, природний, економічний, техніко-технологічний, соціально-культурний. Вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства як можливостей чи загроз. Адаптація підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища. Модель PEST-аналізу.

Внутрішнє середовище або мікросередовище діяльності підприємства. Виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інформація як складові внутрішнього середовища. Швидкість змін функціонування елементів внутрішнього середовища. Модель SWOT – аналізу. Модель SPACE – аналізу. Модель PIMS – аналізу. Стратегічний план. Стратегічний набір підприємства.

Проміжне середовище як середовище завдань. Елементи проміжного середовища, їх характеристика. Проміжне середовище як середовище галузевої конкуренції. Споживачі продукції, їх кількісна та якісна оцінка. Сила впливу постачальників, умови та характер постачання. Компанії-конкуренти в галузі. Бар'єри входу та бар'єри виходу з галузі. Можливості потенційних конкурентів. Роль субститутів (товарів-замінників) у формуванні прибутку підприємства.

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

Аналіз та оцінка середовища підприємства. Методологія аналізу зовнішнього оточення підприємства. Мета зовнішнього аналізу підприємства. Проблематика, етапи та процедура зовнішнього аналізу. Стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі. Стратегічні зони господарювання підприємства (СЗГ). Сегментація вибору СЗГ підприємства. Параметри виділення СЗГ підприємства. Алгоритм виділення СЗГ. Аналіз привабливості СЗГ для підприємства.

Зони стратегічних ресурсів підприємства (ЗСР). Алгоритм виділення ЗСР. Методика оцінки зовнішнього середовища підприємства. Фактори зовнішнього середовища як можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства. Оцінювання важливості факторів в рамках SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Матриця оцінки можливостей. Матриця оцінки загроз. Оцінювання важливості факторів за методом складання профілю середовища. Однофакторне оцінювання зовнішнього середовища. Багатокритеріальний підхід до оцінки зовнішнього середовища. Комплексні показники привабливості сектора (галузі).

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Структуризація внутрішнього середовища підприємства. Стратегічний потенціал підприємства. Структура потенціалу підприємства. Методичні підходи до аналізу потенціалу підприємства. Призначення, зміст та аспекти аналізу потенціалу підприємства. Об'єкти та предмет внутрішнього аналізу. Позиції аналізу. Використання даних внутрішнього аналізу.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства. Фактори формування сильних та слабких сторін підприємства. Типові сильні та слабкі сторони підприємства. Методика і рівні оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Конкурентний статус підприємства. Підходи до визначення конкурентного статусу підприємства. Методика оцінки конкурентного статусу підприємства за спрощеною (загальною) схемою. Методика оцінки конкурентного статусу підприємства за диференційованою системою факторів. Комплексний показник конкурентного статусу підприємства. Визначення відносного рівня стратегічних інвестицій фірми в обраних СЗГ. Оцінка комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей).

Оцінка середовища підприємства за методом SWOT-аналізу. Методологія побудови та використання матриці SWOT.

Тема 6. Стратегії бізнесу

Сутність стратегії бізнесу підприємства. Підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці. Специфіка бізнес-стратегії. Стратегічна зона господарювання (СЗГ). Стратегічний господарський центр (СГЦ). Об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства. Стратегічний господарський підрозділ.

Алгоритм розробки бізнес-стратегії. Конкурентні бізнес-стратегії. Стратегія лідирування у зменшенні витрат (ціни). Стратегія диференціації. Стратегія фокусування (гібридна стратегія). Переваги та недоліки конкурентних стратегій.

Конкурентні бізнес-стратегії за Томпсоном - Стріклендом. Мультинаціональні та глобальні стратегії. Стратегія вузької спеціалізації для фрагментарних галузей. Диверсифікація в межах окремих видів бізнесу.

Стратегії за конкурентною позицією в бізнесі: лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка в галузі, нішера. Стратегія для фірм у відповідності з їх життєвим циклом: для нових фірм, на стадії зростання, для фірм-лідерів у галузі, на стадії піднесення, у кризових ситуаціях, для збиткового бізнесу.

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Сутність диверсифікації діяльності підприємства. Перехід від однопродуктової до диверсифікованої діяльності. Аспекти диверсифікації. Види диверсифікації. Доцільність і можливість диверсифікації діяльності підприємства.

Сценарії диверсифікації. Диверсифікація продукту та ринку. Концентрична диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація. Конгломеративна (конгломерантна) диверсифікація. Стратегія вертикальної диверсифікації (прогресивна та регресивна).

Типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення та характеристика. Типові застосування стратегій диверсифікації. Ризики від диверсифікації діяльності підприємства. Типові стратегії диверсифікації для вітчизняних підприємств.

Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Типи розвитку підприємства. Зовнішній розвиток підприємства. Цілі зовнішнього розвитку. Фактори, які визначають стратегію зовнішньоекономічної діяльності. Етапи вибору стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Модель М.Портера «Національний ромб». Ефект емерджентності. Детермінанти національного ромбу. Параметри факторів. Параметри попиту. Споріднені та підтримуючі галузі. Стратегії фірм, їх структура та суперництво. Випадкові події та дії уряду.

Сценарії зовнішнього розвитку підприємства. Типи міжнародних стратегій. Різниця між мультинаціональною та глобальною стратегією. Зворотна і пряма вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція. Діагональна інтеграція. Стратегія горизонтальної інтеграції. Стратегія вертикальної інтеграції. Франчайзинг. Стратегічні альянси.

Алгоритм формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення.
Типові ситуації.

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства

Сутність та призначення корпоративної стратегії. Стратегічна піраміда.
Загальна стратегія. Ділова стратегія. Функціональна стратегія. Ресурсні стратегії. Продуктово-товарна стратегія. Стратегічний набір підприємства.
Стратегічна прогалина («до аналізу розриву»). Складові стратегічного набору підприємства.

Типи корпоративних стратегій. Стратегія розвитку. Стратегія стабілізації. Стратегія скорочення. Стратегії виживання. Стратегії зростання. Стратегії ліквідації. Комбіновані стратегії

Стратегічні альтернативи. Критерії їх визначення та застосування.
Інтенсивний розвиток. Інтеграційний розвиток. Диверсифікаційний розвиток.
Ревізія витрат. Економія витрат. Стратегія пожвавлення. Стратегія розвороту.
Стратегія відокремлення. Стратегія ліквідації.

Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

Алгоритм методики розробки стратегії підприємства. Стратегічний аналіз підприємства. Загальнонаукові та специфічні методи проведення стратегічного аналізу. Методи діагностики окремого бізнесу підприємства.

Модель життєвого циклу продукту. Модель кривої досвіду. Модель життєвого циклу технологій. Модель І.Ансофа «Продукт-ринок». Модель Ф.Котлера «Ціна-якість». Матриця конкурентної переваги М.Портера.

Діагностика та стратегічний аналіз агрегованих та диверсифікованих фірм. «Портфельні» методи побудови стратегії. Загальний алгоритм «портфельної» діагностики фірми. Методи перспективного фінансового аналізу. Побудова і використання моделі БКГ, її переваги і недоліки.

Побудова і використання моделі Мак-Кінсі, її переваги і недоліки. Побудова і використання матриці Шелл. Метод PIMS– аналізу. Побудова і використання матриці АДЛ. Метод SPACE-аналізу для підприємств малого та середнього бізнесу.

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі

Базові стратегічні альтернативи. Конкурентні стратегічні альтернативи. Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства. Стратегії інтенсивного, концентрованого (обмеженого) зростання. Стратегії інтегрованого зростання. Стратегії диверсифікованого зростання. Стратегії скорочення. Стратегії стабілізації.

Стратегічні альтернативи залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку. Стратегічні альтернативи залежно від умов середовища та ресурсних можливостей підприємства. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства. Оцінка стратегічних альтернатив.

Вибір загальної стратегії фірми. Перегляд та переоцінка стратегічних альтернатив. Матриця вибору стратегій Томпсона і Стрікланда. Аналіз конкурентних переваг фірми і її положення на ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана. Вибір стратегії для малих фірм за матрицею «продукт-форма існування фірми». Вибір стратегії для середніх фірм за матрицею «темп зростання фірми-темپ розширення ніші». Вибір стратегії для великих фірм.

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства

Декомпозиція і синтез корпоративної стратегії підприємства. Підходи до декомпозиції корпоративної стратегії. Функціональна декомпозиція корпоративної стратегії. Декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми. Декомпозиція корпоративної стратегії з застосуванням «дерева структури та стратегічних альтернатив».

Дерево структури і варіантів товарно-ринкової стратегії. Дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії. Дерево структури і

альтернативних рішень технологічної стратегії. Дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії. Дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії. Структура рішень інтеграційної стратегії. Дерево типів і варіантів управлінської стратегії.

Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів. Поєднання підходів до декомпозиції корпоративної стратегії.

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії

Місце функціональних стратегій в системі «стратегічного набору» підприємства. Сутність та необхідність розробки функціональної стратегії. Класифікація функціональних стратегій. Проблематика функціональних стратегій.

Загальна характеристика (за призначенням) стратегій основних типових функціональних підрозділів підприємства. Взаємозв'язок та вплив конкретної функції для досягнення цілей підприємства. Характер впливу кожної функції на розвиток (занепад) підприємства. Межі та сфери інтересів функцій. Переваги та недоліки у розвитку функцій, їх сильні та слабкі місця. Конфлікти у вирішенні проблем реалізації функціональних стратегій. Збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією працівників функціональних підрозділів.

Стратегічні чинники та альтернативи розробки і впровадження функціональних стратегій.

Застосування моделей для характеристики функціональних стратегій. Модель «Мак-Кінсі «7S». Модель «Життєвого циклу попиту, технології та продукції». Модель М.Портера «Ланцюг вартості» (цінностей). Модель «Портфель технологій» (розробка фірми «Сіменс»).

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Функціональні складові стратегії підприємства. Проблематика функціональної структури підприємства. Алгоритм формування функціональної структури підприємства. Стратегічні аспекти функціональних сфер діяльності підприємства.

Зміст та характеристика стратегії маркетингу (товарно-ринкової та ресурсно-ринкової стратегій).

Зміст та характеристика стратегії виробництва. Зміст та характеристика технологічної стратегії.

Зміст та характеристика стратегії НДДКР (інноваційної).

Зміст та характеристика фінансово-інвестиційної стратегії.

Зміст та характеристика стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Зміст та характеристика стратегії організаційних перетворень підприємства (інтеграційної стратегії).

Зміст та характеристика кадрової (соціальної, управління персоналом) стратегії.

Зміст та характеристика екологічної стратегії.

Зміст та характеристика стратегії управління підприємством.

Тема 15. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Сучасний стан національної економіки. Поширення практики стратегічного менеджменту в Україні. Вплив стратегічного менеджменту на діяльність вітчизняних підприємств. Причини низького рівня запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Засади і підходи до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Досвід стратегічного менеджменту підприємств в зарубіжних компаніях. Стратегічна проблематика українських підприємств. Доцільність запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств.

Проблеми запровадження системи стратегічного менеджменту в практику вітчизняних підприємств.

Еталонні напрямки (стратегії) розвитку вітчизняних підприємств в умовах стабільної національної економіки та в кризовий період. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні в контексті світового досвіду (теорія та практика).

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Характеристика "національного ромба".
2. Стратегія диференціації: переваги та недоліки.
3. Концепція життєвого циклу товару і попиту: її використання в стратегічному плануванні.
4. Стратегічна діагностика оточуючого середовища.
5. Використання аналізу PIMS та PEST.
6. Поняття і класифікація стратегій.
7. Модель п'яти сил за М.Портером.
8. Аналіз за методом SPACE.
9. Балансування СЗГ за фазами життєвого циклу за допомогою матриці в короткостроковій та довгостроковій перспективі.
10. Конкурентна стратегія фірми за М.Портером.
11. Поняття і види стратегії диверсифікації.
12. Фактори, які впливають на міжнародні стратегії.
13. Формування стратегічного потенціалу підприємства.
14. Розробка базових стратегій підприємства.
15. Особливості формування функціональних стратегій підприємства.
16. Роль зон стратегічних ресурсів і їх визначення.
17. Матриця "продукт/ринок" і її використання при виборі маркетингової стратегії.
18. Використання матриці Мак-Кінсі у стратегічному плануванні.

19. Характеристика зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища діяльності підприємств України.
20. Місія, генеральна мета та класифікація цілей підприємства.
21. Розробка стратегій у глобальних та фрагментарних галузях.
22. Стратегія підприємства - лідера у галузі.
23. Стратегія маркетингової діяльності підприємства.
24. Стратегія управління персоналом підприємства.
25. Стратегія підприємства в молодій галузі.
26. Стратегія підприємства в зрілій галузі.
27. Типи та характеристика міжнародних стратегій.
28. Стратегія розвитку, її альтернативи.
29. Стратегія стабілізації і її альтернативи.
30. Оцінка моделі БКГ.

Критерії оцінювання відповідей на вступному випробуванні
Таблиця відповідності балів та критеріїв оцінювання
відповідей на вступному комплексному екзамені з фаху

Рівень досягнень	Оцінка (5 бальна шкала)	Оцінка (12 бальна шкала)	Критерії оцінювання
1	2	3	4
відмінно	5	12-10	Глибоке і всебічне знання матеріалу програми вступного випробування, грамотне і логічне його викладення, уміння на основі теоретичних знань робити узагальнення і практичні висновки, наявність наукового підґрунтя й уміння творчо застосовувати отримані знання для вирішення практичних завдань.
добре	4	9-7	Повне знання матеріалу програми вступного випробування, відсутність істотних недоліків логічного характеру, а також уміння на основі теоретичних висновків робити практичні дії та узагальнення.
задовільно	3	6-4	Відносно повне знання матеріалу програми вступного випробування, наявність окремих істотних помилок при відповіді на питання.
незадовільно	2	1-3	Низький рівень засвоєння матеріалу програми вступного випробування, наявність істотних помилок при відповіді на питання, що свідчать про невірне розуміння суті проблеми, відсутність вміння пов'язувати теорію з практикою.

ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навчально – методичний посібник. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
2. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд.: Пер с англ.. – М.: ООО "И. Д. Вильямс", 2007. – 8000 с.
3. Клівець П. Г. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства \[Текст\] : навч. посіб. / П. Г. Клівець. - К. : Академвидав, 2007. - 320 с.](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Клівець. - К. : Академвидав, 2007. - 320 с.)
4. Ковалевська А. В. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства \[Текст\] : навч. посіб. у тестах / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2013. - 282 с.](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. у тестах / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2013. - 282 с.)
5. Ковтун О. І. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства \[Текст\] : підручник / О. І. Ковтун. - Вид. 2-ге, оновл. і допов. - Львів : Новий Світ - 2000, 2014. - 426 с. : рис., табл. - \(Вища освіта в Україні\). - Бібліогр.: с. 422-426. - 500 экз.](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства [Текст] : підручник / О. І. Ковтун. - Вид. 2-ге, оновл. і допов. - Львів : Новий Світ - 2000, 2014. - 426 с. : рис., табл. - (Вища освіта в Україні). - Бібліогр.: с. 422-426. - 500 экз.)
6. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник/ М. М. Мартиненко. - К.: Каравела, 2006. – 320с.
7. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. І доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
8. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
9. Стратегія підприємства: для самостійного вивчення дисципліни [Текст]: навч. посіб. / [Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, І. Ю. Мелушова, Г. І.

- Забродська] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : [б. в.], 2010. - 387 с.
10. Стратегія підприємства [Текст] : підруч. для студ. ВНЗ / Ю. Б. Іванов [та ін.] ; Харківський національний економічний ун-т. - Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. - 560 с.
11. Сумець О. М. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади [Текст] : навч. посіб. / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - 2-е вид., переробл. та допов. - Х. : Міськдрук, 2010. - 321 с.
12. Тищенко О. М. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегія підприємства [Текст] : конспект лекцій / Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. - 144 с.
13. Томпсон А.А., мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник/ З.Є. Шершньова. - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.