

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОГРАМА КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ ЗА  
СПЕЦІАЛЬНІСТЮ**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
Економіка підприємства**

**першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 Економіка  
галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
(2023 року набору)**

**Полтава, 2023**

## ПЕРЕДМОВА

Програма кваліфікаційного іспиту за спеціальністю. Освітньо-професійна програма Економіка підприємства першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

1. ВНЕСЕНО кафедрою економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університеті від «04» вересня 2023 р. протокол № 1.

2. ЗАТВЕРДЖЕНО на засіданні ради з якості вищої освіти спеціальності «Економіка» 4 вересня 2023 р. протокол № 1.

### 3. РОЗРОБНИКИ:

1. ДИВНИЧ Ольга, к.е.н., доцент
2. САМОЙЛИК Юлія, д.е.н., професор
3. КАЛІНІЧЕНКО Олександр, к.е.н., доцент
4. МИКОЛЕНКО Інна, д.е.н., доцент
5. ЗАГРЕБЕЛЬНА Ірина, к.е.н., доцент

## ЗМІСТ

	Стор
Вступ.....	4
1. Зміст програми кваліфікаційного іспиту за спеціальністю.....	4
1.1. Економіка підприємства.....	4
1.2. Економіка та організація інноваційної діяльності.....	13
1.3. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків.....	19
1.4. Стратегія підприємства.....	24

## Вступ

Програма кваліфікаційного іспиту за спеціальністю формується відповідно до освітньо-професійної програми Економіка підприємства першого рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Кваліфікаційний іспит за спеціальністю повинен забезпечувати оцінювання рівня досягнення результатів навчання та сформованості програмних компетентностей, визначених стандартом вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки та освітньо-професійною програмою Економіка підприємства першого рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Програма кваліфікаційного іспиту за спеціальністю містить вступ (розкривається мета та зміст програми), зміст навчальних дисциплін професійної підготовки бакалавра з економіки, що виносяться на атестацію, та список рекомендованих джерел.

Програма кваліфікаційного іспиту за спеціальністю за освітньо-професійною програмою Економіка підприємства першого рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки відтворює основні функціональні складові компетентнісної моделі фахівця, відповідає принципам валідності, наукової насиченості, інформативності, інноваційності, націлена на вирішення спеціалізованих завдань та практичних проблеми у відповідній сфері, що передбачає застосування теорій та наукових методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

## 1. Зміст програми кваліфікаційного іспиту за спеціальністю

### 1.1. Економіка підприємства

#### Тема 1. Теорії та моделі підприємства

Підприємство як система та як економічний об'єкт. моделі побудови підприємства. Ознаки підприємства. Напрямки діяльності підприємств та їх функціональні моделі.

Еволюція теорій економіки підприємства. Класична теорія підприємства. Неокласична теорія підприємства. Інституціональна теорія підприємства. Еволюційна теорія підприємства. Підприємницька та інтеграційна теорії підприємства.

#### Тема 2. Основи підприємництва

Сутність та функції підприємницької діяльності. Складові підприємництва та їх зміст. Принципи здійснення підприємницької діяльності. Форми і моделі підприємницької діяльності. Типи професійної підприємницької діяльності та їх особливості.

Мале підприємництво у ринковій економіці. Особливості становлення, тенденції та проблеми розвитку в Україні. Соціально-економічна роль і значення підприємництва у структурі ринкової економіки. Необхідність, сутність та напрями державної підтримки малого підприємництва в Україні. Культура підприємницької діяльності. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі.

### **Тема 3. Підприємство як суб'єкт господарювання. Види і організаційно-правові форми підприємств та їх об'єднань**

Підприємство як суб'єкт господарювання, як господарська система і як форма реалізації підприємництва. Цілі підприємства та вимоги до них.

Правові основи функціонування. Законодавчі акти, що слугують базою функціонування підприємства. Господарський кодекс України, зміст (основні засади господарської діяльності, суб'єкти господарювання, майнова основа, господарські зобов'язання, відповідальність за порушення, особливості правового регулювання в окремих галузях господарювання, зовнішньоекономічна діяльність, спеціальні режими господарювання).

Режим створення і реєстрації підприємства, господарської діяльності, взаємовідносин з державою, ліквідації і реорганізації суб'єктів господарювання. Статут підприємства. Колективний договір.

Види підприємства за окремими класифікаційним ознаками – мети та характеру діяльності, формою власності, приналежності капіталу в статутному фондів, способу утворення та формування статутного фонду, кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції, ступеня залежності від іншого підприємства, галузевої приналежності, правового статусу та форми господарювання.

Поняття та ознаки добровільних об'єднань підприємств. Організаційно-правові форми господарських об'єднань: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, картель, синдикат, трест, асоційовані підприємства, холдинг, фінансова група.

### **Тема 4. Зовнішнє середовище діяльності підприємства**

Вплив зовнішнього оточення на діяльність підприємств. Поняття і складові компоненти середовища господарювання. Чинники мікросередовища та особливості їх впливу на діяльність економічних суб'єктів. Мезосередовище та його чинники.

Макросередовище господарювання і його чинники. Особливості дії чинників макросередовища. Демографічні, природні, науково-технічні, економічні, екологічні, політичні та міжнародні чинники та їх урахування в підприємницькій діяльності.

Методичні підходи до оцінювання середовища господарювання підприємства. PEST-аналіз та методика його проведення. Методика складання профілю чинників мікро-, мезо- та макросередовища.

### **Тема 5. Структура та управління підприємством**

Поняття та функції управління. Підприємство як об'єднання управляючої системи і системи, якою управляють. Суб'єкти та об'єкти управління. Інструменти управління: ієрархія, культура і ринок.

Раціоналістична концепція управління. Неформальна концепція управління. Принципи управління за А. Файоєм. Методи управління: економічні, адміністративно-правові, соціально-психологічні. Чинники, що визначають вибір моделі управління.

Організаційна структура управління. Зв'язки елементів системи управління: лінійні, функціональні та міжфункціональні. Лінійний тип організаційної структури управління. Лінійно-штабна організаційна структура. Функціональний тип організаційної структури управління. Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури управління виробництвом. Дивізіональна структура управління. Регіональний тип організаційної структури управління виробництвом. Матричний тип організаційної структури. Конгломератний тип організаційної структури управління.

Методи вибору типу організаційної структури управління: метод аналогій, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання. Основні принципи формування організаційних структур управління.

### **Тема 6. Ринок і продукція**

Ринок: сутність, функції, форми та структура. Принципи поведінки суб'єктів господарювання на ринку.

Товар і товарний ринок: сутність, класифікація. Поняття асортименту і номенклатури продукції. Вимірники продукції. Показники обсягу продукції (послуг): товарна, валова, реалізована, чиста продукція.

Поняття маркетингу, його концепції та різновиди. Система маркетингу та маркетингова діяльність підприємства. Попит: поняття, методи оцінювання та прогнозування

### **Тема 7. Товарна та цінова політика підприємств**

Товарна політика підприємства: поняття та складові. Товарні стратегії та їх зміст. Життєвий цикл товару. Види життєвих циклів товару. Формування асортименту товарів та управління ним.

Поняття бренду. Технологія його створення та розвитку. Імідж товару на ринку та інструменти його створення: торговельна марка, упаковка, маркування та кодування товару, реклама, перед- та післяпродажний сервіс.

Ціна на продукцію (послуги): сутність, функції, аналіз ціноутворюючих чинників. Загальні та специфічні чинники ціноутворення. Характеристика основних видів цін. Роль держави у процесі ціноутворення.

Ціноутворення: поняття та методи ціноутворення. Технологія розробки та обґрунтування цінової стратегії підприємства.

Цінова політика підприємства: сутність, пріоритетність у ринковій економіці. Різновиди цінової політики. Види цінової диференціації. Нормативно-правова база ціноутворення в Україні.

### **Тема 8. Прогнозування та планування діяльності підприємства**

Сутність і методи прогнозування. Основні напрямки прогнозування товарного ринку підприємства. Макроекономічне програмування.

Загальна характеристика планування. Принципи та методи планування. Планування діяльності підприємства. Система планів підприємства. Методи розрахунку планових показників.

Стратегія розвитку підприємства. Сутність стратегічного планування, його етапи. Місія і стратегічні цілі підприємства. Генеральна стратегія підприємства та її різновиди. Функціональна стратегія.

Тактичне планування діяльності підприємства. Методи тактичного планування. Зміст тактичних планів. Бізнес плани підприємства, їх роль та призначення.

Оперативне планування поточної діяльності підприємства. Порядок розробки оперативного плану.

### **Тема 9. Земельні ресурси та ефективність їх використання**

Особливості землі як засобу виробництва. Види, земельних угідь. Характеристика земельних угідь. Визначення економічної оцінки землі. Грошова оцінка землі.

Економічна ефективність використання земель у сільськогосподарському виробництві, система показників її оцінювання. Основні напрями підвищення економічної ефективності використання земельних угідь у сільському господарстві.

Ринок землі в Україні: сутність, завдання, функції.

### **Тема 10. Персонал аграрних підприємств**

Поняття персоналу в контексті економічних понять трудових ресурсів, кадрів, трудового потенціалу та ін. Категорії персоналу підприємств (керівники, спеціалісти, службовці, робітники). Поділ персоналу за професіями і кваліфікацією. Визначення чисельності працівників управління, спеціалістів і службовців для підприємств різних розмірів, сфер діяльності та форм власності. Розрахунки чисельності окремих категорій робітників виробничих підприємств.

Методи оцінки й добору працівників для підприємств чи інших суб'єктів господарювання. Форми й ефективність підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу (кадрів). Досвід формування та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу підприємств.

### **Тема 11. Продуктивність, мотивація та оплата праці в аграрних підприємствах**

Економічна категорія продуктивності праці. Методи вимірювання та показники продуктивності праці, їх переваги та недоліки, сфери застосування. Класифікація чинників та резервів зростання продуктивності праці. Система розрахунків можливого зростання продуктивності праці.

Вимоги до системи мотивації праці. Концептуальна характеристика моделей мотивації трудової діяльності. Методи мотивації трудової діяльності.

Соціально-економічна сутність заробітної плати та її функції. Механізм державного регулювання оплати праці. Структура заробітної плати. Особливості організації оплати праці на підприємстві. Тарифна система оплати праці. Форми і системи заробітної плати. Особливості преміювання персоналу. Особливості безтарифної системи оплати праці.

### **Тема 12. Основний капітал**

Капітал як економічний ресурс підприємства. Сутність та класифікація основного капіталу підприємства. Класифікація основних засобів, за ознакою функціонального призначення та участі у виробничих процесах. Видова

(технологічна) структура основних засобів, фактори й тенденції динаміки на підприємствах.

Первісна, відновна й залишкова вартість основних засобів. Індксація основних засобів. Фізична суть техніко-економічного старіння знарядь праці та форми запобігання цьому (ремонт, модернізація, заміна). Амортизація основних засобів.. Норми амортизаційних відрахувань. Оцінка доцільності витрат на періодичний ремонт, модернізацію й заміну виробничого устаткування. Розширене відтворення основних засобів їх технічним переозброєнням, реконструкцією, розширенням і новим будівництвом.

Соціально-економічне значення і системи показників ефективності відтворення та використання основних засобів. Напрямки інтенсифікації Створення та шляхи ліпшого використання основних засобів підприємства за нормальних умов господарювання.

### **Тема 13. Оборотний капітал аграрних підприємств**

Оборотний капітал: сутність, елементний склад, структура та джерела формування. Характеристика виробничих запасів, напівфабрикатів власного виготовлення, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів. Нормування витрат та розрахунки необхідного обсягу оборотного капіталу підприємства. Показники та шляхи кращого використання сировини, матеріалів, палива тощо. Сучасна політика ресурсозбереження.

Оборотні кошти підприємств, їх кругообіг. Оцінка структури оборотних коштів. Класифікація оборотних коштів. Нормування оборотних коштів. Класифікація нормативів. Принципи нормування. Методи розрахунку нормативів.

Ефективність використання оборотних коштів. Заходи підвищення ефективності використання оборотних коштів.

### **Тема 14. Інтелектуальний капітал**

Поняття капіталу та інтелектуальної власності. Об'єкти інтелектуальної власності. Їх характеристика. Умови охороно здатності та охоронні документи на об'єкти промислової власності. Порядок трансформації інтелектуальних продуктів в інтелектуальний капітал.

Нематеріальні активи підприємства, їх ознаки. Основні види та їх характеристика. Реалізація права власності на об'єкти інтелектуальної власності. Ліцензії: сутність, види. Порядок та способи визначення ліцензійної винагороди. Основні види ліцензійних платежів.

Оцінювання вартості нематеріальних активів. Її особливості. Класифікація методів

### **Тема 15. Інвестиції та інноваційна діяльність підприємства**

Сутність і значення інвестиційної діяльності підприємства. Суб'єкти і об'єкти інвестиційної діяльності, її правове регулювання. Сутність, структура та класифікація інвестицій.

Джерела формування інвестицій. Визначення необхідного обсягу інвестицій. Обґрунтування джерел фінансування та обчислення необхідного обсягу капітальних вкладень відповідно до можливих варіантів економічної ситуації на ринку і підприємстві.



Основні форми державного регулювання інвестиційної діяльності. Завдання і функції інвестиційного менеджменту.

Методичні засади оцінювання ефективності реальних інвестицій. Еволюція поглядів на оцінювання ефективності реальних інвестицій.

Поняття і змістова характеристика інноваційних процесів. Новини і нововведення, їх сутність і первісні імпульси виникнення. Виокремлювані види інноваційних процесів (новин, нововведень): технічні, організаційні, економічні, соціальні, юридичні. Локальні та глобальні новини (нововведення). Взаємозв'язок окремих видів інноваційних процесів. Вплив новин (нововведень) на виробництво, будь-яку господарську і підприємницьку діяльність.

Сутнісне тлумачення науково-технічного прогресу (поступу) (НТП). Пріоритетні напрями НТП: прогресивні базові технології; синтетичні, композиційні і надчисті матеріали; ядерна та інші нетрадиційні види енергії; робототехнічні комплекси та гнучкі автоматизовані системи; комплексна автоматизація та комп'ютеризація виробництва і процесів управління.

Економічний ефект як узагальнюючий показник ефективності технічних нововведень. Вартісна оцінка результатів використання нових засобів і предметів праці. Сумарні витрати на реалізацію технічних нововведень. Урахування чинника часу при визначенні ефективності технічних нововведень. Особливості оцінки ефективності організаційних нововведень.

### **Тема 16. Матеріально-технічна база та виробнича потужність аграрних підприємств**

Характеристика матеріально-технічної бази виробництва. Структура її, характеристика складових, тенденції розвитку. Управління техніко-технологічною базою підприємства. Технічний розвиток підприємства, його форми. Оцінка технічного рівня. Показники рівня розвитку техніко-технологічної бази підприємства.

Поняття виробничої потужності підприємства, її види. Чинники, що впливають на її формування. Принципи розрахунку виробничої потужності. Методичні підходи щодо визначення виробничої потужності різногалузевих підприємств. Особливості її визначення у сільськогосподарських підприємствах. Оцінювання досягнутого рівня використання виробничої потужності підприємства. Установлення й регулювання резервних потужностей на підприємствах різних галузей економіки.

### **Тема 17. Матеріально-технічне забезпечення і виробнича логістика**

Логістичний підхід до управління ресурсами підприємства. Мета, завдання та функції логістичної діяльності. Різновиди логістики. Матеріальний потік та його різновиди. Показники матеріального потоку. Матеріально-технічне забезпечення виробництва: сутність, форми, системи. Обчислення потреби у матеріалах. Регулювання та формування запасів. Методика визначення оптимальної партії поставки ресурсів.

Внутрішньовиробничі логістичні системи. Управління матеріальним потоками. Системи планування виробничих ресурсів.

## **Тема 18. Організація операційної діяльності**

Поняття операційної діяльності, принципи її організації та структура. Характеристика типів та методів організації виробництва. Організація допоміжних та обслуговуючих господарств. Склад операційної системи сільськогосподарських підприємств. Комплексна підготовка виробництва.

Визначення і структура виробничого циклу. Методика обчислення тривалості виробничого циклу. Залежність тривалості виробничого циклу від величини виробів і засобу поєднання технологічних операцій. Економічне значення і напрямки скорочення тривалості виробничого циклу.

Операційна система виробництва продукції рослинництва. Методика визначення її ефективності. Операційна система виробництва продукції тваринництва. Методика визначення її ефективності. Планування операційних процесів. Операційна стратегія: завдання, чинники формування.

## **Тема 19. Сучасні форми організації виробництва**

Сутність, завдання та функції організації виробництва. Виробничий процес як основа діяльності підприємства. Складові елементи виробничого процесу. Основні, допоміжні та обслуговуючі процеси. Їх призначення і особливості. Виробничий процес як сукупність виробничих операцій. Дискретні та безперервні виробництва.

Принципи раціональної організації виробничого процесу. Ознаки поділу виробництва на типи. Характеристика типів виробництва. Діалектика розвитку типів виробництва. Вплив типу виробництва на його ефективність.

Спеціалізація та галузева структура сільськогосподарських підприємств. Методика визначення рівня спеціалізації. Вплив концентрації виробництва на ефективність сільськогосподарського виробництва. Види концентрації, система показників її оцінювання. Агропромислова інтеграція: сутність, форми, значення. Кооперування та комбінування виробництва. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва: сутність, види, чинники, значення та методика оцінювання.

## **Тема 20. Виробнича та соціальна інфраструктура**

Сутність інфраструктури підприємства. Виробнича інфраструктура підприємства її значення. і соціальна. Система технічного обслуговування виробництва, її склад та характеристика структурних елементів.

Відтворення та розвиток виробничих та інфраструктурних об'єктів підприємства. Капітальне будівництво та його сфери. Основи планування його. Кошторисна вартість будівництва. Проект капітального будівництва. Етапи і стадії проектування об'єктів виробничого і соціального призначення.

Соціальна інфраструктура та соціальна діяльність підприємства.

## **Тема 21. Витрати підприємства**

Загальна характеристика витрат.

Склад витрат, які включають у собівартість. Класифікація витрат. Система управління витратами.

Кошторис підприємства і собівартість продукції.

Собівартість окремих виробів. Калькулювання і його місце в економічних розрахунках. Вибір калькуляційних одиниць. Склад і зміст статей калькуляції,

методика їх обчислення. Способи розподілу непрямих витрат. Проблеми і напрямки удосконалення планування. Ціна на продукцію. Методи ціноутворення.

### **Тема 22. Фінансово-економічні результати діяльності суб'єктів господарювання**

Фінансові результати як критерій досягнення мети підприємства. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства. Показники фінансових результатів і фінансового стану. Дохід. Обчислення величини доходу і порядок його розподілу.

Прибуток і рентабельність. Розподіл прибутку. Рентабельність діяльності підприємства, її різновиди і методи обчислення.

Методика аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Оцінювання ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності.

### **Тема 23. Інтегральна ефективність діяльності підприємства та його Конкурентоспроможність**

Поняття і види ефективності. Критерій ефективності. Мультиплікаційна ефективність діяльності підприємства. Система показників для оцінки ефективності виробництва. Вимірювання ефективності застосовуваних і споживаних ресурсів підприємства. Чинники зростання ефективності. Класифікація і суттєва характеристика зростання ефективності виробництва. Сучасні напрямки ефективного використання окремих видів виробничих ресурсів та ефективності господарювання.

Суть процесу відтворення. Види відтворення. Особливості відтворення в аграрній сфері економіки. Розширене відтворення та його типи. Форми інтенсивного відтворення. Роль земельної ренти, амортизаційних відрахувань, кредитів у розширеному відтворенні. Нагромадження: поняття, види. Ефективність нагромадження. Державне регулювання відтворювального процесу у сільському господарстві.

Конкурентоспроможність продукції та її оцінка. Економічна суть якості продукції. Споживча вартість і технічний рівень. Показники якості окремих видів і всієї сукупності продукції, методика їх обчислення.

Система забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг). Управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **Тема 24. Розширене відтворення та інтенсифікація виробництва**

Сутність відтворення та його видів. Особливості відтворення окремих факторів виробництва у сільському господарстві. Відтворення виробничих відносин. Поняття екстенсивного та інтенсивного типів відтворення. Нагромадження і його вплив на ефективність господарської діяльності.

Інтенсивність та інтенсифікація. Особливості інтенсифікації у сільському господарстві. Економічний тип розвитку підприємства: поняття та види. Методика визначення рівня та ефективності інтенсифікації. Напрями інтенсифікації у сільському господарстві.

### **Тема 25. Сучасні моделі розвитку підприємств**

Організаційний розвиток. Форми розвитку. Тенденції, що зумовили революційний організаційний розвиток. Порівняльна характеристика сучасної

та майбутньої організаційної моделі управління підприємством. Основні ознаки сучасних організаційних систем. Основні напрямки організаційної реструктуризації сучасних підприємств.

Сучасні моделі підприємств: мережеподібні; оболонкові; віртуальні; вертикальні (високі); горизонтальні (пласкі); едхократичні; партисипативні; гнучкі. Переваги і недоліки сучасних моделей підприємства.

Організаційна культура. Елементи організаційної культури. Принципи формування організаційної культури підприємства. Основні типи організаційних культур.

### **Тема 26. Трансформація та реструктуризація підприємств**

Трансформаційні процеси економіки України. Трансформація підприємств. Специфіка проблеми трансформації підприємств в агропромисловому комплексі України. Основні групи закономірностей трансформації АПК. Заходи по реструктуризації заборгованості сільськогосподарських підприємств.

Реструктуризація підприємства. Ринкова реструктуризація підприємств. Реорганізація підприємства. Форми реструктуризації. Заходи реструктуризації виробництва. Фінансова реструктуризація. Вихідні умови, за яких реструктуризація можлива і дає позитивні результати. Основні напрямки, які повинні бути охоплені під час здійснення кардинальної реструктуризації в умовах перехідного періоду. Основні напрямки реструктуризації підприємств України. Нормативно-правові документи у сфері реструктуризації підприємств.

Розділи проекту реструктуризації підприємства. Основні напрями заходів з реструктуризації підприємств. Основні шляхи реформування організаційно-правових форм господарювання. Реструктуризація аграрних підприємств. Складові процесу реструктуризації підприємств. Концепція реструктуризації підприємств першої групи. Концепція реструктуризації підприємств другої групи. Концепція реструктуризації підприємств третьої групи. Основні недоліки практики реструктуризації підприємств.

Санація. Критерії вибору варіанту санації. Структура проекту санації. Бізнес-план фінансового оздоровлення.

### **Тема 27. Оптимізація бізнес процесів на підприємстві**

Бізнес-система як сукупність бізнес-процесів. Основні категорії бізнес-процесів. Технологія здійснення бізнес-процесу. Структура бізнес-системи.

Класифікація бізнес-процесів підприємства. Якісні і кількісні параметри бізнес-процесу. Методи оптимізації бізнес-процесів: формалізовані універсально-принципові методи, методи бенчмаркінгу, методи групової роботи. Реінжиніринг бізнес-процесу.

Моделювання бізнес-процесів. Методологія створення моделі (опису) бізнес-процесу. Оптимізація бізнес-процесів. Основні критерії оптимізації бізнес-процесів. Переваги оптимізації бізнес-процесів.

### **Тема 28. Економічна безпека та антикризова діяльність підприємств**

Загальні характеристика ЕБП. Поняття економічної безпеки. Основні цілі економічної безпеки підприємства. Структурні елементи економічної безпеки підприємства та організація їх взаємодії.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Загальна методологія оцінки ЕБП. Аналіз та оцінка досягнутого рівня ЕБП.

Напрямки забезпечення ЕБП по функціональним складовим. Загальна характеристика фінансової, інтелектуальної та кадрової складових. Визначення функцій таких складових як техніко-технологічна, політико-правова та інформаційна. Схема організації екологічної та силової складових.

Служба безпеки фірми (підприємства, організації). Принципи організації служби безпеки. Ключові завдання організації. Функції та об'єкти управління безпекою.

### Список рекомендованої літератури

1. Андреева Л. О., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практикум з економіки підприємства. Мелітополь, ТДАТУ, 2018. 246 с.
2. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. За заг. ред. О. М. Бандурки. Харків : ХНУВС. 2017. 192 с.
3. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2-е вид. 2019. 304 с.
4. Економіка підприємства : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / А. А. Мазаракі, Г. В. Блакита, Г. В. Ситник та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 472 с.
5. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
6. Кузьмин В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка: практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 51 с.
7. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навчальний посібник. Львів : ЛТЕУ, 2020. 316 с.
8. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Вінниця: «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 1. С. 432.
9. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
10. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с.
11. Юрченко Н. Б., Кравчук Р. С., Запихляк І. Б., Василик І. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 377 с.
12. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Ліра-К, 2020. 596 с.

## 1.2. Економіка та організація інноваційної діяльності

### Тема 1. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів

Поняття новини, нововведення, інновації, інноваційною процесу. Сфера інноваційної діяльності. Основні етапи (наука, дослідження, розроблення, виробництво, використання) та стадії (наука – техніка – виробництво)

інноваційного процесу. Моделі інноваційного процесу. Взаємозв'язок окремих видів інноваційних процесів.

Система класифікації інновацій. Практичне значення класифікації інновацій. Виокремлення інновацій за такими ознаками: характер діяльності, технологічні параметри, галузево-функціональний вид діяльності, місце в системі, причини виникнення. Типи інновацій: продуктова, технологічна, сировинна, організаційна, збутова, інфраструктурна. Функції інновацій: базова, поліпшуюча, псевдоінновація.

Життєвий цикл інновацій. Циклічна концепція розвитку інновацій. Поняття інноваційного циклу. Фази життєвого циклу інновацій. Інноваційний ланцюг. Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на життєвий цикл інновацій.

## **Тема 2. Теоретичні засади та сучасні тенденції інноваційного розвитку економіки**

Еволюція інноваційної теорії. Визначення інновацій за Й. Шумпетером. Інноваційні теорії економічного розвитку. Теорія «довгих хвиль» М. Кондратьєва. Роль інновацій в еволюції економічної системи.

Місце та роль інновацій у системі господарювання. Вплив інноваційних процесів на розвиток виробництва. Зарубіжний досвід упровадження інновацій. Інноваційні суспільства. Японський досвід використання технологічних змін. Науково-технічні індикатори Південної Кореї. Інноваційні процеси і командно-адміністративна система управління економікою.

Сучасні світові тенденції розвитку інновацій. Особливості інноваційних процесів в умовах ринкової економіки. Наукомісткість сучасного виробництва. Монополія чи конкуренція в інноваційному процесі? Тенденції інноваційної активності в Україні.

## **Тема 3. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності**

Інструменти державної підтримки інноваційної діяльності. Мікроекономічні причини необхідності державної підтримки інноваторів. Класифікація інструментів державної підтримки інновацій. Політика оподаткування інноваторів. Прискорена амортизація як метод регулювання оновлення виробництва. Сфери застосування державного впливу на інноваційні процеси. Прямі та непрямі методи сприяння розвитку інноваційної діяльності з боку держави. Підтримка державою малого бізнесу як чинник інноваційної політики.

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

## **Тема 4. Інноваційна політика підприємства**

Сутність та складові елементи інноваційної політики підприємства. Змістовна характеристика інноваційної політики. Місце інноваційної політики підприємства в загальній стратегії розвитку. Складові елементи інноваційної

політики підприємства. Чинники впливу на формування інноваційної політики підприємства.

Розроблення інноваційної стратегії. Зв'язок інноваційної стратегії підприємства з загальною стратегією розвитку. Принципи її формування та впровадження. Стратегічний план підприємства, його розділи. Елементи стратегічного вибору: генеральна мета, основні цілі, стратегії, завдання і програми.

Види інноваційних стратегій та їх співвідношення. Наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою» стратегії та їх сутність. Співвідношення різних типів інноваційних стратегій. Процес впровадження інноваційних стратегій. Умови та методи реалізації стратегій.

### **Тема 5. Управління інноваційними процесами**

Об'єктивна необхідність і поняття управління суб'єктами інноваційної діяльності. Функції управління інноваційною діяльністю. Організація управління інноваційною діяльністю. Особливості організації управління дослідженнями, розробками та впровадженням інновацій.

Сутність оперативного менеджменту інноваційної діяльності та її контролю. Проблеми та завдання оперативного менеджменту на всіх стадіях життєвого циклу інновацій. Інформаційна база та її ефективне використання.

Роль організаційних структур в управлінні інноваційними процесами. Особливості організаційних структур управління інноваційною діяльністю (лінійно-функціональні, матричні, дивізіональні, штабні). Принципи та етапи процесу побудови організаційних структур управління інноваційною діяльністю. Обґрунтування вибору організаційних структур управління інноваційною діяльністю на стадіях життєвого циклу інновацій.

### **Тема 6. Управління інноваційним розвитком підприємства**

Економічні передумови управління інноваційним розвитком підприємства. Аспекти розвитку підприємства. Інноваційна стратегія як ефективний засіб управління розвитком підприємства. Особливості управління пошуком (формуванням) цільових ринків для інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

Концепція управління інноваційним розвитком підприємств. Два типи ринкових стратегій функціонування господарюючого суб'єкта: стабілізаційні і розвиваючі. Шляхи розвитку суб'єктів господарської діяльності й економіки країни: екстенсивний, інтенсивний науково-технічний, інноваційний науково-технічний. Принципи функціонування підприємства, що стало на інноваційний шлях розвитку. Структура методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів, та регулюючих механізмів. Функції управління інноваційним розвитком на мікрорівні.

Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. Система прогнозування і планування розвитку. Складові системи мотивації: мотивація підприємництва, мотиви розвитку виробництва, мотивація праці, мотивація споживання. Система організації.

## **Тема 7. Організаційні форми інноваційної діяльності**

Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Інноваційне підприємство як суб'єкт господарювання. Інституційні форми інноваційного підприємства. Види підприємств, які беруть участь в інноваційних процесах (малі підприємства – обслуговуючі підприємства, проектні бригади, інжинірингові підприємства). Специфіка венчурного бізнесу. Інноваційні підприємства в Україні.

Організаційні форми інтеграції науки та виробництва. Зв'язок інновацій, досліджень та виробництва. Формування та функціонування нових організаційних структур: науково-технологічні парки, науково-промислові консорціуми, технополіси, підприємства-інкубатори, стратегічні альянси. Форми технологічної кооперації.

## **Тема 8. Особливості створення інновацій і формування попиту на них**

Сутність попиту на інновації та засоби його відображення. Попит як один з чинників формування інновацій. Напрями аналізу попиту. Закон попиту. Табличне, графічне та аналітичне зображення попиту.

Умови, за яких інновація стає товаром. Формування попиту на інновації. Засоби ідентифікації продукції. Три групи нового товару. Інноваційна продукція. Система планування та організація створення нового товару (роботи, послуги). Етапи планування. Генерація ідей. Перевірка концепції. Пробний маркетинг.

Чинники попиту на інновації. Види попиту. Особливості чинників попиту на нововведення. Внутрішні чинники попиту. Зовнішні чинники попиту. Види попиту (потенційний, негативний, прихований, повноцінний, нерегулярний та ін.). Вплив чинників на зміну попиту на нову продукцію.

## **Тема 9. Моніторинг інновацій та інформаційне забезпечення інноваційної діяльності**

Моніторинг інновацій як основа цілеспрямованого новаторства. Вивчення споживачів товару-інновації. Аналіз умов конкуренції і рівня науково-технічного потенціалу підприємства. Вивчення товару-новації. Джерела інформації для розроблення нових продуктів.

Джерела інноваційних можливостей за П. Друкером. Несподівані події для підприємства чи галузі. Невідповідність фактичної реальності уявленням про неї. Інновація, викликана потребою технологічного процесу. Зміни у сприйняттях та значеннях. Нові знання.

Патентний пошук. Галузеві та тематичні показники. Тематичний пошук. Нумераційний пошук. Іменний (фірмовий) пошук. Процес формування блоків підготовки і оброблення вихідної інформації.

## **Тема 10. Фінансування інноваційної діяльності**

Характеристика різних видів фінансування інноваційних процесів. Внутрішні та зовнішні джерела фінансування. Обґрунтування конкретних джерел фінансування інноваційних процесів та врахування ризиків, які можуть виникнути під час фінансування.

Причини виникнення та використання ризикового (венчурного) фінансування. Засоби страхування, які використовують ризикові інвестори. Переваги та недоліки венчурного фінансування.



Необхідність лізингового фінансування інноваційної діяльності. Функції лізингу. Об'єкти лізингу. Види лізингу. Переваги та недоліки лізингового фінансування. Склад лізингових платежів.

### **Тема 11. Оновлення техніко-технологічної бази підприємства**

Техніка і технологія як складові техніко-технологічної бази підприємства. Еволюційна та революційна форми НТП. Технологія. Типи технологій за рівнем їх мінливості: стабільна технологія, плідотворна технологія, мінлива технологія. Поєднання життєвих циклів попиту, технології та товару за різних типів технології. Відмінності між виробничими технологіями і технологіями обслуговування.

Технічний розвиток і показники технічного рівня підприємства. Форми технічного розвитку підприємства. Основні показники технічного рівня підприємства: ступінь технічної оснащеності праці; рівень прогресивності технології; рівень механізації та автоматизації виробництва; технічний рівень устаткування.

Відтворення і вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства. Підтримання технічного рівня виробництва. Коефіцієнт економічної ефективності капітального ремонту об'єкта. Коефіцієнта ефективності витрат на капітальний ремонт і модернізацію. Розроблення і впровадження нових технологічних процесів. Етапи технічної підготовки виробництва. Особливості та переваги лізингу в оновленні технічної бази підприємства.

### **Тема 12. Інноваційний проект: обґрунтування та реалізація**

Сутність інноваційних проектів та їх зміст. Основні елементи інноваційного проекту. Учасники інноваційного проекту. Підтримуючі структури проекту. Класифікація інноваційних проектів. Етапи здійснення інноваційного проекту. Принципи управління інноваційними проектами.

Зміст і етапи розробки концепції інноваційного проекту. Методи генерування і формування інноваційної ідеї. Структуризація інноваційного проекту. Побудова «дерева цілей». Види невизначеності й інвестиційних ризиків.

Система планів інноваційного проекту. Продуктово-тематичний план інноваційного проекту. Об'ємно-календарний план інноваційного проекту. методи сіткового планування й управління (СПУ). Техніко-економічний (ресурсний) план. Завдання складання бюджету інноваційного проекту. Способи фінансування інноваційного проекту. Бізнес-план інноваційного проекту.

### **Тема 13. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства**

Принципи оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів. Об'єкт вимірювання ефективності. Два види ефекту: мікроекономічний та макроекономічний підхід.

Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів. Термін окупності. Облікова норма прибутку. Процес дисконтування. Показник чистої теперішньої вартості. Індекс прибутковості. Внутрішня норма прибутковості.

Соціальні результати, які оцінюються економічною мірою. Показники соціально-економічного ефекту. Правило тотожності корисного результату при соціально-економічному оцінювання. Класифікація та правила визначення суми економічних збитків.

#### **Тема 14. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності**

Маркетингові дослідження інноваційного попиту. Критерії вибору ринків збуту продукції. Маркетингова стратегія завоювання ринку збуту продукції. Матриця Хамела-Прахалада. структурні складові інноваційного маркетингу.

Обмін науково-технічними досягненнями та різними об'єктами інтелектуальної власності. Горизонтальний трансферт інтелектуальної власності. Вертикальний трансферт інтелектуальної власності. Форми, з допомогою яких можна придбати результати інтелектуальної діяльності на світових ринках. Зміст і рівні «технологічної піраміди».

Етапи комерціалізації інтелектуальної власності. Способи комерціалізації інтелектуальної власності. Ліцензування як спосіб комерціалізації інтелектуальної власності. Договір комерційної концесії (франшиза). Лізинг.

#### **Список рекомендованої літератури:**

1. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року редакції, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. No 526-р: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>.
2. Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНА, 2019. 227 с.
3. Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. С. Захаркіної. Суми: Сумський державний університет, 2019. 200 с.
4. Економіка та організація інноваційної діяльності: навчальний посібник для студентів, що навчаються за спеціальністю 051 Економіка (для всіх форм навчання) / О. А. Іванова; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2020. 108 с.
5. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
6. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
7. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль: Екон. Думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
8. Організація науково-інноваційної діяльності: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К. О. Бояринова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 186 с.

9. Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації: монографія; за заг. ред. Е. М. Забарної ; Одес. нац. політехн. ун-т. Херсон : Олді-плюс, 2019. 92 с.

10. Рудь Н., Гордійчук А. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. Вид. 2-е, перероб. і доп. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 446 с.

11. Руснак А. В., Савченко О. Г., Ломоносов Д. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Миколаїв: Іліон, 2021. 324 с.

12. Система організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України: монографія / Е. М. Забарна, Є. Ю. Щьокіна. Херсон: Олді-плюс, 2019. 244 с.

### **1.3. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків**

#### **Тема 1. Сутнісна характеристика господарських рішень**

Поняття господарських рішень та їхні ознаки. Сутність господарських рішень. Класифікація господарських рішень. Вимоги до господарських рішень та умови їх досягнення.

Способи формалізації та реалізації господарських рішень. Визначення оптимальних форм подання та реалізації господарських рішень.

Якість господарських рішень. Основні параметри та показники якісного рішення. Умови забезпечення якості господарського рішення.

#### **Тема 2. Технологія прийняття рішень господарської діяльності**

Необхідність прийняття господарських рішень. Процес прийняття рішень та його елементи. Етапи та процедури процесу прийняття рішень. Стили прийняття рішень. Основні способи прийняття рішень.

Корисні структурні схеми для прийняття рішень. Методи, що використовуються для формалізації моделей прийняття господарських рішень.

Характер прийняття господарських рішень. Класична, поведінкова та ірраціональна моделі прийняття рішень. Основні чинники, що впливають на прийняття рішення. Умови прийняття господарських рішень залежно від ступеня визначеності інформації. Ранжирування умов прийняття рішень. Контроль за процесом виконання господарських рішень. Характеристика видів контролю.

Закони й закономірності, що впливають на прийняття рішень. Загальні закони управління людиною. Закон інерційності людських систем. Закони зв'язку з зовнішнім середовищем. Соціально-психологічні та біопсихічні закони.

#### **Тема 3. Методичні основи підготовки господарських рішень**

Методи розроблення господарських рішень. Аналітичні, статистичні та математичні методи. Експертні методи та межі їх застосування. Види експертних оцінок. Сутність евристичного програмування та його різновиди. Евристичні методи групової та індивідуальної роботи. Ділові й організаційно-діяльнісні ігри. Метод сценаріїв. Сутність і види методу «дерево цілей».

Обґрунтування господарських рішень. Методичні основи обґрунтування господарських рішень. Підходи до обґрунтування й вибору господарських рішень. Комплексний підхід до обґрунтування господарських рішень.

Прогнозування та аналіз господарських рішень. Основні завдання прогнозування. Головні принципи прогнозування господарських рішень. Сутність та принципи аналізу господарських рішень. Методи аналізу господарських рішень та їхній інструментарій. Сфери застосування методів та інструментів прийняття господарських рішень.

#### **Тема 4. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх ефективності**

Обґрунтування господарських рішень як процес підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям та реальним обмеженням.

Наукова обґрунтованість рішень та їх оптимальність, фактори їх формування. Методи обґрунтування рішення. Наближений переліку запитань, що сприяють правильному обґрунтуванню рішень.

Вибір критеріїв оцінювання та підходи до обґрунтування та вибору рішень. Побудова комплексних методик обґрунтування рішень.

Види ефективності господарських рішень. Умови та перешкоди прийняття ефективного рішення. Принципи оцінювання ефективності господарських рішень.

#### **Тема 5. Прогноз та аналіз господарських рішень**

Мета та основні завдання прогнозування. Ключові принципи прогнозування господарських рішень та їх характеристика. Основні джерела інформації для прогнозування. Умови успіху прогнозування.

Комплекс методів і прийомів прогнозування. Кількісні та якісні методи прогнозування. Функціональний аналіз, теорія рядів, теорія екстраполяції та інтерполяції, теорія ймовірності, математична статистика, теорія випадкових функцій і випадкових процесів, кореляційний аналіз, теорія розпізнавання образів, методи експертних оцінок, думка журі (усереднення думок експертів у релевантних сферах), моделі очікування споживача (опитування клієнтів).

Сутність і принципи аналізу господарських рішень. Математичні методи аналізу та особливості їх застосування. Оптимізаційні та неоптимізаційні задачі. Інструментарій методів аналізу.

#### **Тема 6. Невизначеність як першопричина ризику підприємницької діяльності**

Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності. Вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання, як основна причина невизначеності.

Сутність невизначеності та основні причини її появи. Видова класифікація невизначеності. Статистична, нестатистична, повна визначеність, повна та часткова невизначеність, людська, технічна, соціальна невизначеність.

Урахування чинника невизначеності в управлінні підприємством і засоби її зниження.

#### **Тема 7. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності**

Критерії (правила) обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та їхня характеристика. Чиста та мішана стратегія вибору рішень. Критерій Вальда, правило максимакс, критерій Севіджа, правило Гурвіца, особливості їх використання.

Матриця прибутків і матриця витрат, особливості їхньої побудови, умови застосування.

### **Тема 8. Теорія корисності та її застосування у процесах прийняття рішень**

Проблема раціонального вибору. Корисність: поняття, одиниці виміру та функції. Теорія корисності в системі процесів прийняття рішень.

Аксіоми раціональної поведінки., їх характеристика. Аксіоми повноти, транзитивності, неперервності, незалежності, нерівних ймовірностей, складеної лотереї.

Лотерея, її детермінований еквівалент, премія за ризик та страхова сума. Умови схильності, несхильності, байдужості до ризику. Приклади функцій корисності. Методика побудови функції корисності.

### **Тема 9. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень**

Ризик у діяльності суб'єкта господарювання. Сутнісна характеристика ризику. Ризик як економічна категорія. Господарський ризик. Ризик і невизначеність. Основні риси та причини виникнення підприємницького ризику. Чинники впливу на ступінь ризику. Функції ризику в підприємницькій діяльності.

Класифікація підприємницьких ризиків. Характеристика підприємницьких ризиків за сферою їхнього походження, ступенем впливу на результати діяльності підприємств, ступенем об'єктивності та суб'єктивності рішень, чисельністю суб'єктів ризику, джерелом виникнення, видами діяльності підприємства, ступенем належності до підприємницької діяльності, належністю до країни функціонування суб'єкта господарювання, рівнем виникнення, сферою походження, причинами виникнення, ступенем обґрунтованості прийняття ризику, ступенем системності, відповідністю допустимим межах, ознакою реалізації, адекватністю часу ухвалення рішення про реагування на реалізовані ризики, масштабами впливу або за сферою охоплення, можливістю прогнозування, частотою виникнення, можливістю запобігання.

### **Тема 10. Критерії прийняття господарських рішень за умов ризику**

Обґрунтування господарських рішень в умовах ризику. Характеристика критеріїв прийняття рішень за умов ризику. Правило Байєса (критерій математичного сподівання), критерій середнього значення і стандартного відхилення, критерій Бернуллі, Лапласа, Гурвіца.

Особливості прийняття рішень у конфліктних ситуаціях. Сутність теорії ігор. Система понять теорії ігор. Чиста та змішана стратегії.

### **Тема 11. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях**

Ситуація конфлікту як невід'ємна складова ринкового середовища. Її зміст та причини виникнення у ринковому середовищі. Приклади основних

конфліктних ситуацій: «бойові» дії, біржові угоди, різні види виробництва в умовах конкуренції, угоди на фондовому ринку, спортивні змагання, змагання, ігри.

Теорія ігор: поняття, мета. Математична модель конфлікту, сторони у конфлікті та результат гри. Правила гри. Хід гри та його види. Стратегія гравця та оптимальна стратегія. Платіжна матриця або матрицею вигравів як відображення гри.

Сідлова точка як розв'язок матричної гри.

## **Тема 12. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень за умов ризику**

Інвестиційні рішення та критерій ефективності їх прийняття. Критерії обґрунтування рішень під час прийняття (вибору) інвестиційного проекту. Врахування ризику при обґрунтуванні ставки дисконтування. Коефіцієнт систематичного ризику. Опціональний критерій прийняття рішень. Систематичний ризик і очікувана дохідність компанії.

Сутність фінансових рішень. Портфелі Г. Марковіца і Р. Тобіна. Теорія оптимального портфеля. Формування оптимального портфеля з обмеженої кількості цінних паперів.

## **Тема 13. Якісне та кількісне оцінювання підприємницьких ризиків**

Сутність кількісного та якісного аналізу підприємницького ризику.

Якісний аналіз підприємницьких ризиків. Характеристика основних зон ризику. Причини виникнення основних видів господарських ризиків.

Сутність політичних ризиків та їхній вплив на поведінку суб'єктів господарювання. Оцінювання ступеня політичного ризику за методикою Всесвітнього Банку. Соціальні ризики як наслідок соціального напруження, їх передбачення та вплив на діяльність підприємств. Характеристика адміністративно-законодавчих ризиків. Ризики, що виникають у результаті невирішеності проблем щодо забезпечення прав власності, та причини їх виникнення. Сутність податкових ризиків та їх урахування в підприємницькій діяльності. Виробничі ризики. Джерела ризиків НДДКР, безпосередньо виробничих і постачальницьких ризиків. Причини та різновиди транспортних ризиків. Комерційні ризики. Джерела виникнення безпосередньо реалізаційних ризиків; ризиків взаємодії з контрагентами та партнерами в процесі організації продажу продукції (послуг); ризиків непередбаченої конкуренції. Фінансові ризики. Причини виникнення ризиків, пов'язаних з укладенням капіталу (інвестиційні ризики); ризиків незабезпечення господарської діяльності необхідним фінансуванням; ризиків, пов'язаних з купівельною спроможністю грошей; ризиків не передбачення витрат і перевищення кошторису витрат на виробництво. Кількісний аналіз підприємницьких ризиків. Імовірні втрати у процесі здійснення підприємницької діяльності. Ступінь ризику. Система показників абсолютного та відносного вимірювання ризику. Крива ризику та процес її побудови.

Методи кількісного оцінювання ризиків. Переваги й недоліки основних методів кількісного оцінювання підприємницьких ризиків. Методи оцінювання

ризикованості інвестиційних проектів. Переваги й недоліки методів кількісного оцінювання ризику інвестиційних проектів. Аналіз варіабельності прибутку.

#### **Тема 14. Основи ризик-менеджменту**

Необхідність управління ризиками господарської діяльності. Сутність ризик-менеджменту. Структурна схема ризик-менеджменту. Функції керованої та керуючої підсистем управління ризиками. Відділ з управління підприємницькими ризиками. Процес управління ризиками господарської діяльності на підприємстві та характеристика його етапів.

#### **Тема 15. Напрями і методи регулювання та зниження ступеня ризику.**

Основні напрями й методи впливу на ступінь ризику господарювання. Уникнення та компенсація ризику. Збереження та передавання ризику. Хеджування та страхування ризиків. Методи зниження ступеня ризику. Характеристика диверсифікації діяльності підприємства. Модуль «імовірність виникнення втрат/рівень збитків» для пошуку рішення щодо оптимізації ступеня ризику.

#### **Список рекомендованої літератури:**

1. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
2. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. 511 с.
3. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В. Теорія та практика підприємницького ризику: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 224 с.
4. С.М. Рогач, Н.А. Герасимчук, Т.В. Мірзоєва, О.А. Томашевська. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: підручник. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 590 с.
5. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / [Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т.В., Томашевська О. А.] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Вид. 2-е. Київ : Компринт, 2018. 595 с.
6. Рогач С.М., Герасимчук Н.А., Мірзоєва Т.В., Томашевська О.А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: підручник (перевидання). К.: ЦП «Компринт», 2020. 597 с.
7. Донець Л. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/22688-41-rizik-yakekonomchnakategorya.html>.
8. Козирева О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
9. Крєкотун С.А. Обґрунтування господарських рішень у малому бізнесі. Економіка розвитку. 2018. № 3 (63). С. 28-31.

10. Латкіна С.А., Мешкова-Кравченко Н.В. Підприємницькі ризики в інноваційній діяльності підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». Випуск 3-2 (46) 2018. С. 26-29. URL: [http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2018/46\\_2\\_2018/06.pdf](http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/06.pdf)

11. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Генералов О.В. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: підручник. Київ, 2018. 312 с.

## 1.4. Стратегія підприємства

### Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції

Підприємство як відкрита економічна система. Завдання підприємства як відкритої системи у ринкових умовах. Еволюція поняття стратегії. Визначення стратегії як економічної категорії. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі. Класифікація стратегій.

Підходи до опрацювання стратегії. Можливості, які дозволяє реалізувати стратегія на рівні підприємства. Принципи формування стратегічної моделі. Особливості стратегічних управлінських рішень, що покладаються в основу опрацювання моделі стратегії та її практичної реалізації.

Сутність стратегічних перетворень на підприємстві. Альтернативи інтенсивного зростання підприємства. Інфраструктурне забезпечення опрацювання стратегічної моделі.

### Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства

Визначення місії підприємства. Образ, кредо, їх роль у формуванні місії підприємства. Організаційна (корпоративна) культура, чинники, що на неї впливають. Ешпрідська модель місії підприємства (за Е. Кемпбелом).

Значення місії для підприємства. Основні аспекти, що мають відображення у місії підприємства. Чинники, що впливають на формування місії підприємства (за Ф. Котлером).

Корпоративна культура. Її види. Взаємозв'язок корпоративної культури, цілей та місії підприємства. Визначення цілей підприємства. Класифікація цілей підприємства. Чинники, що враховуються при формуванні цілей.

Характеристичні риси цілей підприємства. Групи цілей, передбачені місією (фінансові та стратегічні). Вимоги до цілей. Особливості відносин між цілями. Можливості розв'язання конфліктів цілей. Функції цілей.

Етапи процесу визначення цілей. «Дерево цілей», вимоги до його побудови. Носії інтересів, що мають вплив на формування цілей підприємства.

### Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Організаційний розвиток. Напрями реструктуризації сучасних підприємств. Прояви можливостей стратегії. Ознаки недостатнього обґрунтованої стратегії. Ключові характеристики стратегії. Індикатори стратегічних досягнень. Напрями аналізу внутрішнього середовища економічної системи.

Характерні можливі зміни економічної системи, що можуть бути закладеними у стратегічну модель. Чинники, що впливають на зміну



організаційної структури підприємства. Проблеми формування організаційної культури підприємства. Завдання управління реалізацією стратегії.

Навчання персоналу, його ключові моменти. Альтернативна вартість, критерій Паретто-ефективності. Опір змінам: сутність, причини, методи боротьби.

#### **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища**

Поняття зовнішнього середовища. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища. Характеристика чинників мікросередовища. Характеристика чинників макросередовища. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.

Схема аналізу зовнішнього середовища. Характеристика економічного механізму виникнення кризового стану. Сканування, його основні напрямки та інструментарій. Методичні матеріали для здійснення сканування. Моніторинг зовнішнього середовища.

Прогнозування зовнішнього середовища. PEST – аналіз. SWOT – аналіз. Метод «5×5». Метод «Перелік з 4<sup>х</sup> питань».

#### **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

Сутність стратегічного потенціалу. Класифікація елементів стратегічного потенціалу. Принципи використання стратегічного потенціалу. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства. Класифікація ресурсів підприємства. Характеристика ресурсів підприємства як сукупності можливостей досягнення цілей економічної системи. Відмінності тактичного і стратегічного планування. Кроки, які необхідно здійснити при плануванні з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Методика оцінки стратегічного потенціалу. Ефект синергії

#### **Тема 6. Стратегії бізнесу**

Гарвардська модель аналізу стратегічного потенціалу підприємства. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі. Алгоритм діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі.

Оцінка маркетингової позиції підприємства. Схема оцінки конкурентних позицій підприємства. Сутність господарського ризику. Класифікація господарських ризиків.

Завдання створення стратегічної бази підприємства. Поняття стратегії бізнесу (за А.А.Томпсоном та А.Дж.Стріклендом). Чинники, що впливають на опрацювання стратегії бізнесу. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом). Характеристика найбільш розповсюджених стратегій бізнесу.

Сучасні моделі підприємства (мережеподібні, оболонкові, віртуальні, вертикальні (високі), горизонтальні (пласкі), едхократичні, партисипативні, гнучкі).

#### **Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства**

Поняття терміну «диверсифікації». Форми диверсифікації. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва. Збуджувальні мотиви здійснення диверсифікації. Мотиви для

обґрунтування необхідності диверсифікації.

Наукові гіпотези диверсифікації. Джерела диверсифікаційних процесів. Сутність стратегії диверсифікації. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації.

Різновиди стратегії диверсифікації. Аналіз рівня диверсифікації підприємства, його показники (за Р. Румельтом). Вимір диверсифікації (сутнісний та просторовий), їх характеристика. Асортимент. Номенклатура. Особливості диверсифікації аграрних підприємств

### **Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства**

Зовнішньоекономічна діяльність як форма господарської діяльності підприємства. Стимули розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Цілі створення (з іншими державами) підприємств. Види спеціальних економічних зон. Інноваційна інфраструктура.

Цілі вивезення капіталу за кордон. Основні переваги іноземного інвестування. Інвестиційний клімат. Венчурний капітал.

Основні чинники, що враховуються при виході підприємства на закордонний ринок. Особливості міжнародних ринків.

Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку. Типи стратегій зовнішнього розвитку.

Типи конкурентів на міжнародних ринках. Стратегічні альянси (союзи). Зміст діяльності стратегічних альянсів. Принципи, необхідні для досягнення найкращих результатів від стратегічного альянсу. Приtulки прибутку. Критичні ринки.

### **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

Поняття і сутність корпоративної стратегії. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію. Критерії механізму створення корпоративної стратегії. Агресивність стратегії. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії. Різновиди корпоративної стратегії. Дії, що застосовуються при опрацюванні корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства.

Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М. Портером). Стратегічний аналіз. Індукція. Дедукція. Бенчмаркінг. Кластерний аналіз. Дисперсійний аналіз. Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.

### **Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

Критерії вибору стратегічних рішень. Етапи вибору стратегії. Характеристика окремих матричних методів. Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу. Характеристика стратегії підприємства на стадії впровадження та зростання життєвого циклу товару. Основні стратегії підприємства для стадії зростання і зрілості товару. Стратегії підприємства на стадії насичення ринку певним товаром. Стратегії для стадії спаду попиту на

товар. Поняття сценарію. Роль сценарію в опрацюванні моделі корпоративної стратегії. Методологічні прийоми для опрацювання сценарію. Послідовність та правила опрацювання сценарію.

### **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства. Сутність методичного підходу щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства.

Ключові чинники аналізу проблеми реалізації стратегічних задумів. Стратегічний вибір. Стратегічні альтернативи для малих, середніх та великих підприємств.

### **Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства**

Системний аналіз як основа декомпонування цілей економічної системи. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи. Декомпонування стратегії підприємства, проблеми, які воно вирішує. Етапи декомпонування стратегії підприємства. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.

Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства. Роль інформації у здійсненні декомпонування корпоративної стратегії підприємства. Інформаційні фільтри, їх характеристика. Модель стратегічної інформації. Інжинирінг, його сутність та значення для декомпонування корпоративної стратегії підприємства.

Основні види послуг, що надаються у ході інжинирінгу. Контролінг, його зміст і види. Тактичний контролінг, його головні завдання. Стратегічний контролінг, його головні завдання. Експертні методи у процесі декомпонування стратегії.

### **Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії**

Сутність функціональних стратегій та їх призначення. Типи та взаємозв'язок між функціональними стратегіями. Процес вибору функціональної стратегії. Чинники, що впливають на формування функціональних стратегій. Матриця вибору функціональних стратегій. Проблеми, які вирішуються при формуванні функціональних стратегій. Місце стратегій у системі планів підприємства. Специфічні характеристики функціональних стратегій. Загальні характеристики функціональних стратегій. Контроль за реалізацією функціональних стратегій. Елементи функціональних стратегій. Сутність безпеки бізнесу. Основні елементи якості бізнесу.

### **Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства**

Функціональні сфери діяльності підприємства. Елементи функціональних стратегій, що враховують функціональні сфери діяльності підприємства. Стратегічні аспекти дослідження функціональних сфер діяльності підприємства. Альтернативи, які необхідно враховувати при аналізі функціональних сфер діяльності підприємства. Складові виробничої програми підприємства. Складові маркетингової стратегії. Елементи фінансової стратегії.

Кадрова стратегія. Різновиди інноваційної стратегії. Призначення стратегії соціального розвитку. Механізм аналізу внутрішнього середовища підприємства. Сутність стратегічного балансу підприємства.

### **Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

Сталий розвиток економіки у контексті. Концепції сталого розвитку суспільства (1992р., Ріо-де-Жанейро). Концепція управління, її сутність. Стратегічне управління. Характерні риси концепції стратегічного управління. Основні чинники, що впливають на формування характерних рис системи стратегічного управління. Мета стратегічного управління. Цільовий підхід та цільове управління. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління. Основні сучасні напрями стратегічного управління. Основні принципи сучасного стратегічного управління. Проблеми стратегічного управління. Переваги стратегічного управління. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку. Державні програми розвитку окремих галузей економіки.

#### **Список рекомендованої літератури:**

1. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.
2. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г. Стратегія сталого розвитку. Підручник. «Гельветика». 2019. 446.
3. Глинський Н.Ю. Стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства. Підручник. «Львівська політехніка». 2022. 236.
4. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
5. Довідник економіста сільськогосподарського підприємства / за ред. Ю. О. Лупенка та О. В. Захарчука. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. 600 с
6. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2019. 551 с.
7. Економіка підприємства: задачі, кейси, ділові ігри / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2018. 307 с.
8. Зінчук Т., Куцмус Н., Усюк Т., Прокопчук О. Нова світова економіка. Менеджмент, технології, стратегії. Підручник. ЦУЛ. 2023. 372 с.
9. Кудлай В. Г. Економіка і організація агробізнесу: практикум. Київ: КНЕУ, 2020. 211 с.
10. Самойлик Ю.В. Агропродовольчий ринок: розвиток в умовах глобалізаційних викликів економіки: монографія. Полтава, 2018. 494 с.
11. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
12. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0. За ред.

Л.Г.Мельника, О.М.Маценка. Навчальний посібник. «Університетська книга». 2023. 608 с.

13. Шпичак О. М., Лупенко Ю. О., Боднар О. В. та ін. Методичні положення щодо функціонування системи економічних важелів підвищення споживчої вартості сільськогосподарської продукції та продовольства / за ред. О. М. Шпичака Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 70 с.