

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять

з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»

(для здобувачів II (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво та торгівля»)

(Електронне видання)

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки і підприємництва
Протокол № 7 від 26.12.2024 р

м. Київ
2025

УДК 338.24 (075.8)

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» (для здобувачів II (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво та торгівля / Уклад.: Маслош О.В., Семененко І.М., Хандій О.О. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. – 81 с.

Методичні вказівки містять вимоги, рекомендації й питання до виконання та обговорення на практичних заняттях, завдання для самостійної роботи, тестові завдання, приклади вирішення задач, перелік рекомендованої літератури, робочий зошит до кожної теми.

Укладачі:

к.х.н., доц. О.В. Маслош

д.е.н, проф. І.М.Семененко

д.е.н, проф. О.О.Хандій

Рецензент: д.е.н., проф. Ю.І.Клюс

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Практичне заняття № 1 Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.....	5
Практичне заняття № 2 Тема 2. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства	11
Практичне заняття № 3 Тема 3. Управління інвестиційним потенціалом підприємства	15
Практичне заняття № 4 Тема 4. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	18
Практичне заняття № 5 Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства.....	24
Практичне заняття № 6 Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства	28
Практичне заняття № 7 Тема 7. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	29
Додаток А. Робочий зошит до практичного заняття 1.....	34
Додаток Б. Робочий зошит до практичного заняття 2	43
Додаток В. Робочий зошит до практичного заняття 3.....	49
Додаток Г. Робочий зошит до практичного заняття 4	56
Додаток Д. Робочий зошит до практичного заняття 5.....	64
Додаток Е. Робочий зошит до практичного заняття 6	70
Додаток Ж. Робочий зошит до практичного заняття 7.....	75

ВСТУП

Сучасна підприємницька діяльність вітчизняних підприємств незалежно від їх основного виду діяльності характеризується складністю та динамічністю. Передумовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання є відповідність його внутрішніх можливостей ринковому потенціалу.

Особливість управління потенціалом підприємства нова і цікава сфера економічних досліджень. Особливості управління в рамках вітчизняної практики диктують специфічні підходи до вивчення теоретичних та практичних аспектів можливостей розширення потенціалу підприємств.

Вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства» передбачається розглядом питань:

- оцінки ступеня погодженості основних структурних елементів потенціалу підприємства;
- вибору найбільш ефективних показників для оцінки можливостей підприємства;
- аналізу організаційно-економічних концепцій діяльності підприємства;
- оцінки можливостей та доцільності збільшення розмірів підприємства;
- вивчення мотиваційного та інноваційного механізмів розвитку підприємств.

Практичні заняття є обов'язковою складовою навчального процесу, активною формою аудиторної роботи студентів денної форми навчання.

Метою практичних занять є систематизація, закріплення та розширення теоретичних знань студентів з навчальної дисципліни «Управління потенціалом підприємства», а також оволодіння навичками самостійного вивчення дисципліни. Ступінь оволодіння теоретичними знаннями студенти доводять розв'язанням практичних завдань.

Критеріями оцінювання роботи студентів на практичних заняттях є уміння грамотно і логічно викладати теоретичний матеріал та застосовувати знання теорії та

методики оцінювання окремих елементів та в цілому потенціалу підприємства при виконанні практичних завдань.

Практичне заняття № 1

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

Мета практичного заняття: закріплення студентами знань щодо предмету та завдань дисципліни «Управління потенціалом підприємства», оволодіння такими економічними категоріями, як потенціал, управління потенціалом підприємства, оптимізація потенціалу підприємства.

План заняття

1. Загальна характеристика потенціалу підприємства.
2. Принципи формування потенціалу промислового підприємства.
3. Оптимізація структури потенціалу підприємства.

Ключові поняття та терміни: потенціал, класифікація видів потенціалу, управління потенціалом, оптимізація структури потенціалу.

Питання для обговорення

1. Визначення термінів: «потенціал», «потенціал підприємства», управління потенціалом підприємства».
2. Різниця між поняттями «розвиток підприємства» і «потенціал підприємства»
3. Загальна класифікація видів потенціалів за різними ознаками.
4. Принципи управління потенціалом підприємств різних напрямів діяльності.
5. Графоаналітична модель як інструмент для аналізу оптимальності структури потенціалу підприємства.

Теоретико-методичні відомості щодо виконання практичних занять

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки [1] потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}) , тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а в стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізують ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

2. Для кожного показника знаходять його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводять ранжирування підприємств з визначенням відповідного місця.

3. Для кожного підприємства знаходять суму місць (P_j), отриманих у процесі ранжирування за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{\text{ч}} \quad (1.1)$$

4. Трансформуємо отриману в ході ранжирування суму місць (P_j) у довжину вектору, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис. 2.3). Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (k), які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (B), що створюють його.

Отже, довжину вектору, що створює квадрат потенціалу підприємства (Bk , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо за допомогою формули:

$$Bk = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m - 1)} \quad (1.2)$$

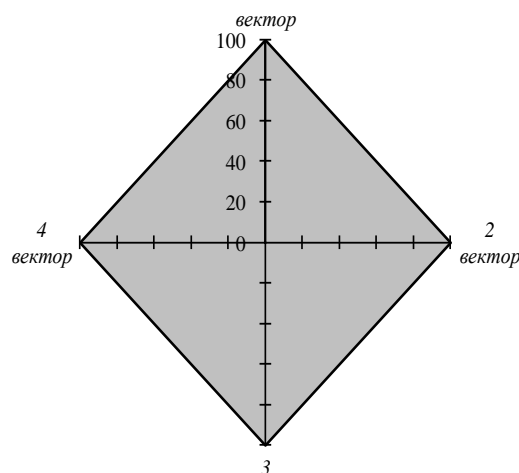


Рис. 1.1 Квадрат потенціалу підприємства

5. Визначивши довжину всіх векторів, накреслимо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

Графоаналітичний метод аналізу «Квадрат потенціалу» має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні:

1. Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або наближаються до цього). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності. Другий тип має спотворену форму квадрата з таких причин: або один вектор розвинутий більше за інші («хворобливий» вектор), або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Якщо квадрат потенціалу підприємства наближається до другого типу, то підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

2. Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів перебуває в межах 70–100; середній – у межах 30–70; малий – до 30 умовних одиниць.

3. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.

4. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства.

5. Четвертий вектор – «Фінанси» – є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Приклад вирішення типової задачі

Задача-приклад 1.1 За допомогою існуючого алгоритму графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» і наданої нижче економічної інформації (табл. 1.1) дати оцінку потенціалу підприємства «Сет», працюючого в галузі переробки гірської породи.

Виробництво, розподіл і збут продукції

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив.	«Квант»	«Сириус»	«Баст»	«Нега»	«Сет»
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Потужність підприємства, тис.т	1,2	14000	12000	10000	8000	10190
2	Якість продукції, %	1,25	65	65,8	63	61,7	65,5
3	Фондовіддача, грн/грн	1,1	1,9	2,07	1,83	1,69	2,15
4	Витрати на 1 грн товарної продукції, грн	1,1	0,8	0,81	0,94	0,89	0,79
5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн.)	1,05	1183	890	1789	2560	1509
6	Прибуток, тис.грн	1,15	13120	18975	9320	6583	21036
7	Рентабельність виробництва, %	1,15	5	5,7	4,1	2,7	6,18
Організаційна структура і менеджмент							
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	245	256	232	198	248
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	20	22	16	14	17
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	65	71,2	57,4	45,9	68,8
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	7	11,2	6,8	4,3	9,9
5	Продуктивність праці, грн	1,2	39800	48530	38720	36980	48778
6	Середньомісячна оплата праці, грн	1,25	720	835	710	702	840
Маркетинг							
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. грн	1,2	10903	5860	7890	6080	8646
2	Експорт, тис. грн	1,15	1350	5680	1305	840	1544
3	Фінансування рекламної діяльності, % до витрат	1,15	0,012	0,11	0,008	0,002	0,132
4	Фірмовий стиль, од.	1,15	4	6	3	2	5
5	Ціна за одиницю продукції, грн	1,1	36,2	34,02	35,4	36,8	34,66
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25	1750	3680	2950	1354	2328
Фінанси							
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2,99	2,53	2,36	2,67	2,98

№ п/п	Показник	Коеф. чут- лив.	«Квант»	«Сиріус»	«Баст»	«Нега»	«Сет»
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2,87	2,38	2,17	2,53	2,86
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	4,91	4,48	4,36	4,33	4,87
4	Оборот погашення дебіторської заборгованості	1,05	1,07	1,63	4	1,19	1,5
5	Рентабельність продажу	1,15	4,5	10,4	10,1	3,7	6,2
6	Рентабельність активів	1,05	24,1	20,3	21,1	19,2	23,9
7	Рентабельність власного капіталу	1,1	110,86	87,29	67,52	78,72	107,55
8	Оборотність активів	1,1	0,19	0,51	0,47	0,19	0,25
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	1,7	1,1	1,2	1,5	1,6
10	Виторг на одного працюючого, тис. грн	1,05	54	32	33	38	52
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	0,04	0,03	0,62	0,31	0,11
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	4,6	4,3	3,2	4,1	4,5

Розв'язання

Для кожного підприємства знаходять суму місць (P_j), отриманих у процесі ранжирування за формулою (3.1):

$$P_{j1} = 3 \times 1,2 + 1,25 \times 2 + 1 \times 1,1 + 1 \times 1,1 + 3 \times 1,05 + 1 \times 1,15 + 1 \times 1,15 = 13,75$$

$$P_{j2} = 2 \times 1,2 + 3 \times 1,15 + 2 \times 1,15 + 2 \times 1,05 + 1 \times 1,2 + 1 \times 1,25 = 12,7$$

$$P_{j3} = 2 \times 1,2 + 2 \times 1,15 + 1 \times 1,15 + 2 \times 1,15 + 2 \times 1,1 + 3 \times 1,25 = 14,1$$

$$P_{j4} = 2 \times 1,05 + 2 \times 1,1 + 2 \times 1,05 + 3 \times 1,05 + 3 \times 1,15 + 2 \times 1,05 + 2 \times 1,1 + 3 \times 1,1 + 2 \times 1,05 + 2 \times 1,05 + 3 \times 1,1 + 2 \times 1,15 = 30,5.$$

Довжину вектору, що створює квадрат потенціалу підприємства знаходять за допомогою формули (1.2):

$$B_1 = 100 - (13,75 - 7) \frac{100}{7 \times (5 - 1)} = 75,89$$

$$B_2 = 100 - (12,7 - 6) \frac{100}{6 \times (5 - 1)} = 72,08$$

$$B_3 = 100 - (14,1 - 6) \frac{100}{6 \times (5 - 1)} = 66,25$$

$$B_4 = 100 - (30,5 - 13) \frac{100}{13 \times (5 - 1)} = 66,35$$

Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (*k*), які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (*B*), що створюють його.

Накреслюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

1. Форма квадрата є спотвореною тобто один вектор «Фінанси» розвинутий менш за інші («хворобливий» вектор). У даному випадку підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

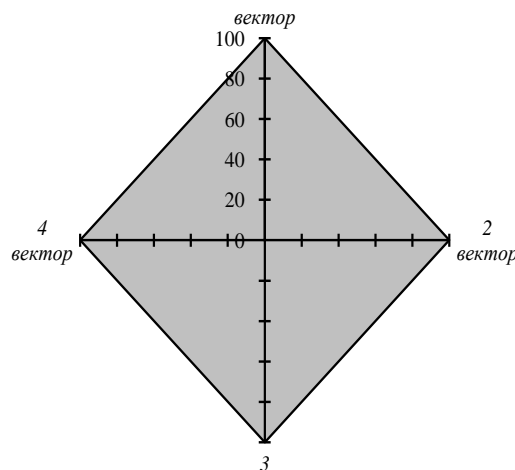


Рис. 1.2 Квадрат потенціалу підприємства «Сет», працюючого в галузі переробки гірської породи

2. Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Підприємницький потенціал підприємства «Сет» можливо характеризувати як «великий» тому що, довжина більшості векторів перебуває в межах 70–100 умовних одиниць.

3. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства.

4. Четвертий вектор – «Фінанси» – є результативним і характеризує недостатню успішність функціонування підприємства. Цій вектор розвинутий менш за інші, що призводить до дисбалансу потенціалу в цілому.

Завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу

1. Сучасні тенденції розвитку виробничого потенціалу підприємства.
2. Інфраструктурний потенціал і його місце в сучасному розвитку підприємства.
3. Значення управлінського потенціалу для успішного ведення бізнесу.

Питання для самостійної роботи

1. Якими основними видами ресурсів традиційно визначається потенціал?
2. Чому можливо ототожнювати поняття «потенціал підприємства з резервами»?
3. Сформуйте вплив системного підходу до потенціалу підприємства.
4. Наведіть класифікацію видів потенціалу підприємства.
5. Що таке потенціал в загальному розумінні?
6. Які існують напрями дослідження потенціалу підприємства як об'єкта?

Література:

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006, 2024 – 308 с.

Практичне заняття № 2

Тема 2. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Мета практичного заняття: закріплення знань щодо формування, використання та оцінки матеріально-технічного потенціалу підприємства

План заняття

1. Управління формуванням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства.
2. Управління використанням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Ключові поняття та терміни: матеріально-технічний потенціал, техніко-технологічний потенціал, екологічний потенціал, потенціал цивільної безпеки, потенціал безпеки зв'язку.

Питання для обговорення

1. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства, взаємозв'язки між ними.
2. Зміст програми розвитку технічного потенціалу підприємства
3. Показники технічного рівня підприємства.
4. План матеріально-технічного постачання, порядок його розробки.

Теоретико-методичні відомості щодо виконання практичних занять

Абсолютна ефективність капіталовкладень E обчислюється:

$$E = \frac{П}{К}, \quad (2.1)$$

де:

$П$ - прибуток, грн.;

$К$ - капітальні вкладення

Абсолютна ефективність діючих виробничих фондів обчислюється :

$$E = \frac{П}{S}, \quad (2.2)$$

де:

S - ставка дисконту, за відсутністю даних приймається 10%.

Капітальні вкладення, що мають місце до розрахункового року приводяться до нього шляхом множення на коефіцієнт приведених витрат:

$$K_{\text{прив}} = \sum_{t=1}^T K_t \cdot (1 + R)^t, \quad (2.3)$$

де:

- K_t - капітальні витрати у t -ому році освоєння, грн.;
- R - ставка дисконту, за відсутністю даних приймається 10%;
- t - кількість років, що відділяють витрати і результати даного року від початку розрахунку;
- T - загальний термін реалізації проекту.

Капітальні вкладення, що мають місце після розрахункового року приводяться до нього шляхом ділення на коефіцієнт приведених витрат (на початок року):

$$K_{\text{прив}} = \sum_{t=1}^T \frac{K}{(1+R)^{t-1}}. \quad (2.4)$$

Капітальні вкладення, що мають місце після розрахункового року приводяться до нього шляхом ділення на коефіцієнт приведених витрат (на кінець року):

$$K_{\text{прив}} = \sum_{t=1}^T \frac{K}{(1 + R)^t} \quad (2.5)$$

Приклад вирішення типової задачі

Задача-приклад 2.1 Як вплине на потенціал підприємства інвестиції в будівництво за показниками абсолютної ефективності за наступними даними:

Показники	
Обсяг випуску продукції, тис. од.	100
Гуртова ціна грн/од.	200
Собівартість, грн./од.	160
Обсяг капітальних вкладень, млн грн	14
Вартість виробничих фондів, млн грн	12,5

Розв'язування

Абсолютна ефективність капіталовкладень у будівництво обчислюється (2.1):

$$E = \frac{\Pi}{K} = \frac{(200 - 160) \cdot 100000}{14000000} = 0,28$$

Абсолютна ефективність діючих виробничих фондів обчислюється (2.2):

$$E = \frac{\Pi}{S} = \frac{(200 - 160) \cdot 100000}{12500000} = 0,32$$

Відповідь: Оскільки нормативний коефіцієнт ефективності $E_n = 0,15$, то інвестиції сприятимуть збільшенню потенціалу підприємства.

Задача-приклад 2.2

Програма заходів з автоматизації розроблена на 4 роки у двох варіантах. Який із запропонованих варіантів більшою мірою сприятиме збільшенню потенціалу підприємства, якщо ставка дисконту 10%:

Показники/варіанти	перший	другий
Капітальні вкладення, млн. грн.:	1,6	1,6
в т.ч. по роках 1	0,4	0,7
2	0,4	0,3
3	0,4	0,5
4	0,4	0,1

Розв'язування

Для вибору кращого варіанту необхідно обчислити капіталовкладення, приведені до початку здійснення заходів:

$$K_{прив} = \frac{0,4}{(1 + 0,1)^{1-1}} + \frac{0,4}{(1 + 0,1)^{2-1}} + \frac{0,4}{(1 + 0,1)^{3-1}} + \frac{0,4}{(1 + 0,1)^{4-1}} = 1,3947$$

$$K_{прив} = \frac{0,7}{(1 + 0,1)^{1-1}} + \frac{0,3}{(1 + 0,1)^{2-1}} + \frac{0,5}{(1 + 0,1)^{3-1}} + \frac{0,1}{(1 + 0,1)^{4-1}} = 1,4611$$

Відповідь: економічно доцільнішим є перший варіант, оскільки сума капітальних затрат, приведених до моменту початку їх засвоєння є меншою, що більшою мірою сприятиме збільшенню потенціалу підприємства.

Завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу:

1. Управління екологічним потенціалом підприємства

2. Управління потенціалом безпеки зв'язку підприємства
3. Управління цивільної безпеки підприємства
4. Формування матеріально-технічного потенціалу підприємства
5. Оптимізація матеріально-технічного потенціалу підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Взаємозв'язки між складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства.
2. Нормування витрат матеріалів як елемент управління ними. Класифікація норм витрат.
3. Методи розрахунку планової потреби в матеріалах
4. План матеріально-технічного постачання та порядок його розробки.

Література:

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.

Практичне заняття № 3

Тема 3. Управління інвестиційним потенціалом підприємства

Мета практичного заняття: закріплення студентами знань щодо теоретичних перевірка теоретичних знань та отримання практичних навичок з управління інвестиційним потенціалом

План заняття

1. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства.
2. Зміст інвестиційної діяльності.
3. Інвестиційна діяльність на промислових підприємствах.

Ключові поняття та терміни : інвестиції, інвестиційний потенціал, інвестиційні ресурси, інвестиційна діяльність

Питання для обговорення

1. Поняття інвестицій
2. Класифікація інвестицій
3. Фактори розвитку інвестиційного потенціалу
4. Економічна оцінка інвестиційного потенціалу

Теоретико-методичні відомості щодо виконання практичних занять

(див. тему 2)

Приклад вирішення типової задачі

Задача-приклад 3.1

Як на потенціал підприємства вплинуть інвестиції в сумі 2,5 млн грн, що будуть спрямовані на придбання підприємства та налагодження виробництва, якщо протягом року необхідно провести реконструкцію додатково на 300 тис грн. При цьому підприємство буде мати можливість ліквідувати та реалізувати основних фондів на суму 250 тис. грн., щорічно нараховувати амортизаційні нарахування 200 тис грн. Передбачається випуск на протязі 5 років у обсязі 80 тис од при середній собівартості 24 грн/од, та відпускній ціні - 30 грн/од. Дисконтна ставка по роках складе 8%.

Розв'язування:

Величина початкових інвестицій:

$$K = 2500 + 300 - 250 = 2550 \text{ тис грн}$$

Щорічні грошові потоки дорівнюватимуть сумі прибутку підприємства та амортизаційних відрахувань:

$$ГП_1 = ГП_2 = \dots = ГП_5 = (30 - 24) \cdot 80 + 200 = 680 \text{ тис грн}$$

Доцільність інвестицій:

$$ЧДВ = -2550 + \frac{680}{(1+0,08)} + \frac{680}{(1+0,08)^2} + \frac{680}{(1+0,08)^3} + \frac{680}{(1+0,08)^4} + \frac{680}{(1+0,08)^5} = 165,04$$

Відповідь: потенціал підприємства збільшиться на 165,04 тис грн.

Задача-приклад 3.2 Який із запропонованих інвестиційних проектів більшою мірою сприятиме збільшенню потенціалу підприємства? Вибрати кращий за індексами доходності та періодами окупності при ставці дисконту 10%.

Показники	Варіант 1	Варіант 2
Сума інвестицій, тис. грн.	15200	16400
Період реалізації, роки	4	4
Щорічні грошові потоки:		
1 рік	6000	4200
2 рік	5400	5720
3 рік	4700	7800
4 рік	4500	6300

Розв'язування

Для обчислення індексів доходності інвестицій та періодів їх окупності треба розрахувати теперішню вартість грошових потоків по обох варіантах. Спочатку визначаємо значення дисконтного множника:

$$ГП_{1вар} = \frac{6000}{(1+0,1)} + \frac{5400}{(1+0,1)^2} + \frac{4700}{(1+0,1)^3} + \frac{4500}{(1+0,1)^4} = 16522,096 \text{ тис грн}$$

$$ГП_{2вар} = \frac{4200}{(1+0,1)} + \frac{5750}{(1+0,1)^2} + \frac{7800}{(1+0,1)^3} + \frac{6300}{(1+0,1)^4} = 18733,488 \text{ тис грн}$$

Для визначення $t_{ок}$ обчислимо середньорічну величину грошових потоків по варіантах:

$$ГП_{1вар}^{cp} = \frac{16522,096}{4} = 4130,524 \text{ тис грн}$$

$$ГП_{2вар}^{cp} = \frac{18733,488}{4} = 4683,372 \text{ тис грн}$$

Тоді:

$$T_{ок1вар} = \frac{K}{ГП_{cp}} = \frac{15200}{4130,524} = 3,68 \text{ років}$$

$$T_{ок2вар} = \frac{K}{ГП_{cp}} = \frac{16400}{4683,372} = 3,50 \text{ років}$$

Відповідь: збільшити потенціал більшою мірою дозволить 2 варіант, оскільки він є кращим за рахунок вищого індексу доходності та меншим строком окупності.

Завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу:

1. Основні напрямки техніко-економічного обґрунтування розвитку інвестиційного потенціалу
2. Інвестиційний проект: зміст, етапи розробки та реалізації.

Питання для самостійної роботи

1. У чому полягають основні причини кризи інвестування?
2. З яких етапів складається формування державної інвестиційної політики?
3. У чому полягає ускладнення інвестування масштабних технологічних змін і чому?

Література:

3. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.

Практичне заняття № 4

Тема 4. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Мета практичного заняття: Закріплення студентами знань щодо управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, сутності наукових підходів до управління, та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

План заняття

1. Конкурентоспроможність потенціалу, її рівні.
2. Сутність наукових підходів до управління конкурентоспроможністю.
3. Методи та прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Принципи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Ключові поняття та терміни: конкурентоспроможність потенціалу, наукові підходи та принципи управління конкурентоспроможністю, оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Питання для обговорення

1. Сутність наукових підходів до управління конкурентоспроможністю
2. Методи, оцінки та прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
3. Принципи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Теоретико-методичні відомості щодо виконання практичних занять

Метод набору конкурентоспроможних елементів.

Це синтезований метод визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства [1], побудований на засновку, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою.

Алгоритм методу:

1. Передовсім формується перелік індикаторів (IND_j , де $j = 1 \dots m$), які беруть за базу оцінки конкурентоспроможності конкретного виду продукції, що оцінюється.
2. Експертним способом для кожного індикатора встановлюється його вага (Vag_{aj} , де $j = 1 \dots m$) у загальній оцінці за умови, що $\sum Vag_{aj} = 1$.
3. Службою маркетингу підприємства-об'єкта оцінки пропонується n -вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами.

Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства відіграє правильний вибір підприємств-конкурентів для дослідження. Існує кілька підходів до визначення таких підприємств.

Вибір найближчих конкурентів. За умов олігополістичної конкуренції головним конкурентом може бути одне підприємство, при цьому успіх конкурента негативно впливає на діяльність підприємства, і навпаки. Аналіз головного конкурента може дати необхідну і достатню інформацію для розроблення заходів протидії як у тактичному, так і в стратегічному аспектах.

Вибір сильніших конкурентів (з більшою часткою ринку). Результати аналізу уможливають побудову моделей найефективнішої конкурентної поведінки на даному ринку і розроблення засобів їхньої реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером).

Вибір підприємств, яким належить значна сумарна частка ринку (понад 50 %). Аналіз дає змогу деталізувати висновки для різноманітних кон'юнктурних ситуацій та розробити як атакуючі, так і оборонні дії.

Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку. Результати аналізу можуть бути використані в планах розвитку підприємства на перспективу.

Вибір усіх можливих конкурентів. Крім діючих підприємств розглядаються всі потенційні конкуренти: підприємства, що будуються; підприємства, що мають виробничі потужності, які можна перепрофілювати на випуск або продаж нової продукції без значних витрат часу і ресурсів; інноваційні фірми; нові фірми, які утворились через придбання аутсайдерів даної галузі великими фірмами інших галузей; нові спільні підприємства.

4. На підставі отриманої інформації будують матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що служить об'єктом оцінки.

5. За допомогою абсолютних значень вибраних індикаторів визначають ранги одиниці продукції (R_{ij}).

6. Обчислюють зважений на вагу індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінки, за формулою:

$$\text{Rang}_i = \sum R_{ij} \cdot \text{Vaga}_i. \quad (4.1)$$

7. Після встановлення загальних рангів знаходять підприємство-лідер (L) та підприємство-аутсайдер (A) щодо даної одиниці продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (D_v) за формулою:

$$D_v = Rang_A - Rang_L . \quad (4.2)$$

Діапазон відстані аутсайдера від лідера дає уявлення про розмежування підприємств у конкурентному середовищі, а саме:

- Чи належить підприємство до кола лідерів чи аутсайдерів?
- Чи вигідне в нього становище в зоні очікування нападу?
- Чи правильно воно використовує свої можливості?

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (D_v), а саме:

$0 - \frac{1}{4} D_v$ — коло лідерів;

$\frac{1}{4} D_v - \frac{1}{2} D_v$ — зона очікування нападу;

$\frac{1}{2} D_v - \frac{3}{4} D_v$ — зона невикористаних можливостей;

$\frac{3}{4} D_v - D_v$ — коло аутсайдерів.

8. Конкурентоспроможність одиниці продукції визначають за формулою:

$$KSop_{ia} = (Rang_A - Rang_i) / D_v . \quad (4.3)$$

9. Для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що її воно виготовляє, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю, де має бути наявна також інформація щодо структури виробництва продукції за проектною потужністю та фактичними обсягами продажу.

Приклад вирішення типової задачі

Задача-приклад 4.1 За наведеними в табл. 4.1 даними визначити конкурентну позицію швейної фірми «Дана» на ринку і зробити висновки щодо якості управління конкурентоспроможністю її потенціалу.

Розв'язування

Результати ранжування швейних фірм наведено в табл. 4.2.

Аутсайдер — «Ластівка», лідер — «Дана».

$$D_v = Rang_A - Rang_L = 6,2 - 1,3 = 4,9.$$

Таблиця 4.1

Результати ранжирування швейних фірм та їхніх виробів (дані умовні)

№	Фірма	Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги											
		Ціна (Ц)		Силует (С)		Зовнішній вигляд (Зв)		Внутрішня обробка (Во)		Надійність (Н)		Довговічність (Д)	
		грн	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	«Дана»	47	3	10	1	9	1	10	2	9	1	9	1
2	«Володарка»	51	5	7	4	5	4	9	3	7	4	4	5
3	«КСМ»	50	4	6	5	2	7	7	7	6	6	2	7
4	«Україна»	45	2	8	3	6	3	7	6	6	5	7	3
5	«Ластівка»	53	6	2	7	2	6	8	5	5	7	3	6
6	«Желань»	59	7	9	2	8	2	10	1	9	2	8	2
7	«Юність»	43	1	4	6	3	5	9	4	8	3	6	4
Вага		0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08	

Виходячи із значення відстані між лідером та аутсайдером, можна стверджувати:

коли $1,3 < Rang_i \leq 2,525$, то підприємство перебуває в колі лідерів;

коли $2,525 < Rang_i \leq 3,75$, то підприємство перебуває в зоні очікування нападу;

коли $3,75 < Rang_i \leq 4,975$, то підприємство перебуває в зоні невикористаних можливостей;

коли $4,975 < Rang_i < 6,2$, то підприємство перебуває в колі аутсайдерів.

Отже, лідер — «Дана»; зона очікування нападу — «Желань», «Україна»; зона невикористаних можливостей — «Володарка», «Юність»; коло аутсайдерів — «КСМ», «Ластівка».

Інакше кажучи, підприємство «Дана» є лідером на ринку, але існує реальна загроза від її найближчих підприємств-конкурентів — «Желань» та «Україна».

Таблиця 4.2

Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції

№	Вага індикатора	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08		Rangi	KSopia
	Індикатор	Ц		С		Зв		Во		Н		Д			
	Підприємство	грн	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг		
1	«Дана»	47	3	10	1	9	1	10	2	9	1	9	1	1,3	1
2	«Володарка»	51	5	7	4	5	4	9	3	7	4	4	5	4,2	0,41
3	«КСМ»	50	4	6	5	2	7	7	7	6	6	2	7	6,0	0,04
4	«Україна»	45	2	8	3	6	3	7	6	6	5	7	3	3,3	0,59
5	«Ластівка»	53	6	2	7	2	6	8	5	5	7	3	6	6,2	0
6	«Желань»	59	7	9	2	8	2	10	1	9	2	8	2	2,6	0,73
7	«Юність»	43	1	4	6	3	5	9	4	8	3	6	4	4,4	0,37

Стратегія управління конкурентоспроможністю виробів і потенціалу підприємства «Дана» повинна спиратися на такі засадничі принципи:

- ціноутворення на підприємстві має відповідати якості виробів;
- силует і зовнішній вигляд виробів треба постійно вдосконалювати;
- потенціал технологічного персоналу потребує підвищення через залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації, що позитивно вплине на якість внутрішньої обробки виробу і підвищить рейтинг його надійності і довговічності.

Практичні завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу:

1. Вимоги до цілей підприємства.
2. Умови, що забезпечують ефективність управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.
3. Роль держави у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Питання для самостійної роботи

1. Планування як важлива функція управління потенціалом підприємства.
2. Формування стратегічної моделі підприємства.
3. Причини втрати конкурентних переваг.

Література:

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.

Практичне заняття № 5

Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства

Мета практичного заняття: Закріплення знань щодо сутності трудового потенціалу, системи управління трудовим потенціалом та його оцінки.

План заняття

1. Сутність трудового потенціалу.
2. Система управління трудовим потенціалом

Ключові поняття та терміни: трудовий потенціал, структура трудового потенціалу, управління трудовим потенціалом підприємства, чинники розвитку трудового потенціалу підприємства

Питання для обговорення

1. Поняття, структура і значення трудового потенціалу
2. Етапи відтворення трудового потенціалу
3. Економічна оцінка трудового потенціалу

Теоретико-методичні відомості щодо виконання практичних занять

Система оцінки трудового потенціалу працівників [3], згідно з коефіцієнтною методикою включає такі основні показники:

1. Коефіцієнт освіти:

$$K_{осв} = A/60 \quad (5.1)$$

де:

- A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців
- 60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців

2. Коефіцієнт посадового досвіду:

$$K_{досв} = B/60 \quad (5.2)$$

де:

- B - досвід роботи на певній посаді, місяців
- 60 - максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{квал} = H/ПН, \quad (5.3)$$

де:

- H – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;
- $ПН$ – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

4. Коефіцієнт раціоналізаторської активності:

$$K_{ра} = РП/СП/12 \quad (5.4)$$

де:

РП – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю

СП – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

5. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{\text{опр}} = M/P \quad (5.5)$$

де:

М – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки;

Р – число робіт, фактично виконаних за аналізований період.

Приклад вирішення типової задачі

Задача-приклад 5.1 1

Оцінити трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації на основі коефіцієнтної методики, якщо відомо:

- 1) досвід роботи за фахом відповідно до отриманої вищої освіти складає 5 років;
- 2) досвід роботи на посаді керівника планово-економічного відділу становить 3 роки;
- 3) працівник у три останні роки відвідує 2-місячні курси підвищення кваліфікації;
- 4) за останні три роки планово-економічним відділом було реалізовано 8 інвестиційних проектів, ще три проекти незавершені;
- 5) з реалізованих 8 проектів у раніше встановлені строки виконано 5 проектів;
- 6) за останні три роки різними замовниками було придбано і успішно реалізовано 4 інвестиційні проекти.

Розв'язування

1) Коефіцієнт освіти співробітника визначається таким чином:

$$K_{\text{осв}} = \frac{5 \times 11}{60} = 0,917$$

2) Коефіцієнт посадового досвіду розраховується так:

$$K_{\text{досв}} = \frac{3 \times 11}{60} = 0,55$$

3) Коефіцієнт підвищення кваліфікації дорівнює:

$$K_{\text{квал}} = \frac{2 \times 3}{5 \times 0,5} = 2,4$$

4) Коефіцієнт повноти виконаних робіт визначається таким чином:

$$K_{\text{нов}} = \frac{8}{8 + 3} = 0,727$$

5) Коефіцієнт оперативності виконаних робіт:

$$K_{\text{опер}} = \frac{5}{8} = 0,625$$

6) Коефіцієнт якості виконання робіт:

$$K_{\text{як}} = \frac{4}{8} = 0,5$$

7) Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності:

$$IK_{\text{проф}} = \sqrt[3]{0,917 \times 0,55 \times 2,4} = 1,0657$$

8) Інтегрований коефіцієнт виконання робіт:

$$IK_{\text{робіт}} = \sqrt[3]{0,727 \times 0,625 \times 0,5} = 0,6102$$

9) Трудовий потенціал співробітника:

$$ТП = 1,0657 \times 0,5 + 0,6102 \times 0,5 = 0,8379$$

Відповідь: Трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації складає 0,8379

Завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу:

1. Структура індивідуального трудового потенціалу
2. Основні стратегії управління трудовим потенціалом
3. Вартісна оцінка трудового потенціалу підприємств

Питання для самостійної роботи

1. Завдання, принципи методи кадрового планування на підприємстві
2. Система управління трудовим потенціалом
3. Модель оцінки трудового потенціалу

Література:

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.

Практичне заняття № 6

Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства

Мета практичного заняття: закріплення знань студентів щодо кризового стану підприємства та придбання навичок основ антикризового управління за рахунок вивчення процедур протидії кризового стану підприємства.

План заняття

1. Основи антикризового управління.
2. Процедура протидії кризовому стану підприємства.

Ключові поняття та терміни: криза, банкрутство, антикризове управління, реструктуризація, санація, ліквідація підприємства

Питання для обговорення

1. Причини виникнення кризи підприємств та форми її прояву.
2. Основи антикризового управління.
3. Процедура протидії кризовому стану підприємства.

4. Процедура реструктуризації підприємства.
5. Санація підприємства.
6. Ліквідація підприємства

Завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу:

1. Основні фактори антикризового управління.
2. Основні принципи антикризового управління
3. Основні причини кризи підприємств.

Питання для самостійної роботи

1. У чому полягає особливість прогнозування в антикризовому управлінні?
2. Опір змінам, його сутність, причини виникнення, засоби боротьби.
3. конфлікт цілей як причина виникнення кризового стану.
4. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління

Література:

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.

Практичне заняття № 7

Тема 7. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Мета практичного заняття перевірка теоретичних знань та отримання практичних навичок з управління інноваційного відтворення потенціалу підприємства.

План заняття

1. Управління інноваційним відтворенням потенціалу підприємства.

2. Планування інноваційного розвитку потенціалу підприємства.
3. Прогнозування та проектування інноваційного розвитку потенціалу підприємства.
4. Інноваційний розвиток потенціалу підприємства.

Ключові поняття та терміни : відтворення, інноваційне відтворення, інноваційний потенціал.

Питання для обговорення

1. Система інноваційного управління підприємством.
2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства.
3. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства

Теоретико-методичні відомості щодо виконання практичних занять

(див. Тему 2)

Приклад вирішення типової задачі

Задача-приклад 7.1

Як вплине на потенціал підприємства впровадження нової технології виробництва, що дозволить збільшити обсяги виробництва на протязі першого року з 5000 до 6000 виробів? Ціна одиниці виробу без ПДВ складає 1500 грн, при цьому собівартість складає 70%, податок на прибуток 18%, ставка дисконту складає 22%, а прогнозний період -6 років.

Розв'язування

Річний економічний ефект від впровадження нової технології:

$$E_p = C \cdot \Delta V = 1500 \cdot (6,5 - 5) = 2250 \text{ тис грн}$$

Чистий економічний ефект, зменшений на суму податків та витрат:

$$E_p = 2250 \cdot (1 - 0,7) \cdot (1 - 0,18) = 533,5 \text{ тис грн}$$

Вартість нової технології з урахуванням періоду та ставки дисконту:

$$B_{на} = 533,5 \cdot \left(\frac{1}{1+0,22} + \frac{1}{(1+0,22)^2} + \frac{1}{(1+0,22)^3} + \frac{1}{(1+0,22)^4} + \frac{1}{(1+0,22)^5} + \frac{1}{(1+0,22)^6} \right) =$$

$$= 1752,889 \text{ тис грн}$$

Відповідь: впровадження нової технології збільшить потенціал підприємства на 1752,889 тис грн.

Задача-приклад 7.2.

Підприємство планує продати ліцензію на виготовлення нової продукції за наступними обсягами виробництва: -1-й рік -12 тис од., 2-й рік -14 тис од., 3-й рік -13 тис од. Ціна одиниці продукції по роках складе 780 грн, 800 грн., 820 грн. відповідно. Як збільшиться потенціал підприємства за рахунок продажу ліцензії, якщо ставка роялті складе 30% від обсягу реалізованої продукції. Ставка дисконту - 20%.

Розв'язування:

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Обсяг виробництва тис од	12	14	13
Ціна продукції грн/од	780	800	820
Доход тис грн/рік	9360	11200	10660
Роялті тис грн/рік	2808	3360	3198
Коефіцієнт дисконтування	1	0,8333	0,6944
Роялті, прив, тис грн/рік	2808	2799,88	2220,69

Вартість ліцензії: $2808+2799,88+2220,69=7828,57$ тис грн

Відповідь: Потенціал підприємства збільшиться на 7828,57 тис. грн.

Задача-приклад 7.3

Як вплине на потенціал виробництва впровадження ноу-хау, якщо витрати підприємства на виробництво без ноу-хау складають 1,5 грн на 1кг. При цьому 35% собівартості складають витрати праці. Обсяг продажів підприємства дорівнює 300 т продукції на рік. Ноу-хау дає можливість заощаджувати на кожному кілограмів продукції 0,3 грн. за рахунок використання матеріалів і 15% трудових витрат. За прогнозами, ця перевага зберігатиметься протягом 4 років. Оцінити вплив ноу-хау при ставці дисконту 12%.

Розв'язування

Економія на матеріалах складе:

$$E_m = 300 \cdot 0,3 = 90 \text{ тис грн}$$

Економія за рахунок трудових витрат:

$$E_m = 300 \cdot 1,5 \cdot 0,35 \cdot 0,15 = 23,625 \text{ тис грн}$$

Загальна економія:

$$E = 90 + 23,625 = 113,625 \text{ тис. грн}$$

Вартість ноу-хау:

$$B_{\text{нх}} = 113,625 \cdot \left(\frac{1}{(1+0,12)^1} + \frac{1}{(1+0,12)^2} + \frac{1}{(1+0,12)^3} + \frac{1}{(1+0,12)^4} \right) = 345,12 \text{ тис грн}$$

Відповідь: потенціал підприємства зросте на 345,12 тис грн.

Задача-приклад 7.4.

Як вплине вартість товарного знаку на потенціал виробництва, якщо маркетингове дослідження показало, що за станом на дату оцінки відпускна ціна 1 упаковки продукції на 0,75 грн перевищує відпускну ціну продукції конкурента. При цьому кожна продукція відповідає стандартам якості. Ставка ПДВ -20%, ставка податку на прибуток -18%. Коефіцієнт капіталізації -25%. Фізичний обсяг продажу продукції за рік під цим товарним знаком складає 350000 упаковок.

Розв'язування

Чистий економічний ефект від реалізації однієї упаковки складається із переваги у відпускній ціні за винятком ПДВ та податку на прибуток:

$$E_q = 0,75 \cdot (1 - 0,2) \cdot (1 - 0,18) = 0,492 \text{ грн}$$

Річний економічний ефект від реалізації продукції за товарним знаком з урахуванням цінової переваги:

$$E_p = 350000 \cdot 0,492 = 172200 \text{ грн або } 172,2 \text{ тис грн}$$

Використання товарного знаку надасть підприємству з урахуванням коефіцієнта капіталізації:

$$B_{mз} = \frac{172,2}{0,25} = 688,8 \text{ тис грн}$$

Відповідь: Потенціал підприємства за рахунок використання товарного знаку зросте на 688,8 тис грн.

Завдання для самостійної підготовки

Теми рефератів для закріплення матеріалу:

1. Поняття та мета інноваційного відтворення потенціалу підприємства
2. Форми і методи відтворення потенціалу підприємства
3. Критерії інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Чим обумовлюється швидкість процесу відтворення інноваційного потенціалу
2. Узагальнюючі і часткові показники ефективності використання нової техніки і технології
3. Принципи вибору базового варіанту техніки і технології

Література:

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.

Додаток А

Робочий зошит до практичного заняття 1

Тема «Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства»

Введіть нижчезазначені поняття

Потенціал це - _____

Класифікація видів потенціалу

За рівнем абстрагованості	
Залежно від рівня агрегованості оцінки	

За галузевою ознакою	
За елементним складом	
За спектром врахованих можливостей	
За функціона- льною сферою виникнення	
З огляду на спрямованість діяльності під- приємства	

Залежно від мі- ри реалізації потенціалу	

Управління потенціалом підприємства це - _____

Методи управління потенціалом підприємства це -

Економічні - _____

Організаційно-розпорядні - _____

Соціальні - _____

Тестові завдання для перевірки знань

1. Потенціал підприємства як економічна система включає:

- a) ресурси і зв'язки між ними;
- b) сукупність відділів і виробничих підрозділів;
- c) зовнішнє оточення і внутрішні процеси, а також їхню взаємодію;
- d) внутрішні граничні можливості підприємства при використанні всіх наявних ресурсів.

2. Потенціал підприємства – це:

- a) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;
- b) сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;
- c) здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
- d) можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.

3. Існують наступні ознаки класифікацій сутності потенціалу підприємства:

- a) за об'єктами дослідження;
- b) за характером реагування на зміни;
- c) за цілями формування;
- d) залежно від перспектив розвитку бізнесу.

4. Наявність конкурентоздатних ідей визначають:

- a) технологічні ресурси підприємства;
- b) інформаційні ресурси підприємства;
- c) ресурси організаційної структури управління;
- d) усі перераховані вище види ресурсів.

5. До об'єктивних складових потенціалу підприємства відносять:

- a) виробничий потенціал;
- b) науково-технічний потенціал;
- c) управлінський потенціал;
- d) кадровий потенціал.

6. Найбільш повно відбиває ринкові можливості підприємства:

- a) місце розташування;
- b) маркетинговий потенціал;
- c) науково-технічний потенціал;
- d) інформаційний потенціал.

7. Привабливість місця розташування підприємства відбиває потенціал:

- a) маркетинговий;
- b) технічний;
- c) інфраструктурний;
- d) виробничий.

8. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства відносять:

- a) інноваційний потенціал;
- b) фінансовий потенціал;
- c) інфраструктурний потенціал;
- d) маркетинговий потенціал.

9. Результатом формування маркетингового (ринкового) потенціалу підприємства виступає:

- a) потенційний обсяг чистого прибутку підприємства;
- b) потенційний обсяг продажів;
- c) потенційний обсяг виробництва продукції;

d) обсяг фінансових ресурсів, авансованих в інвестиційну, фінансову і господарську діяльність підприємства.

10. Формування потенціалу підприємства будь-якого рівня є результатом:

- a) взаємодії ресурсів, які залучаються до господарської діяльності;
- b) впливу керуючої системи на керовану;
- c) розподілу фінансових ресурсів по факторах виробництва;
- d) реінвестування прибутку.

Практичні завдання для перевірки знань

Завдання 1.1 За даними табл. 1.1 задачі-прикладу за допомогою методу «Квадрат потенціалу» дати оцінку потенціалів підприємств.

1. Проводимо ранжування підприємств:

№ п/п	Показник	Коеф. чу- тлив.	«Квант»	«Сиріус»	«Баст»	«Нега»	«Сет»
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Потужність підприємства, тис т	1,2					
2	Якість продукції, % Fe	1,25					
3	Фондовіддача, грн/грн	1,1					
4	Витрати на 1 грн товарної продукції, грн	1,1					
5	Екологія виробництва (штра- фи, тис. грн.)	1,05					
6	Прибуток, тис грн	1,15					
7	Рентабельність виробництва, %	1,15					
Організаційна структура і менеджмент							
1	Ділові якості менеджерів, ба-	1,2					

№ п/п	Показник	Коеф. чу- тлив.	«Квант»	«Сиріус»	«Баст»	«Нега»	«Сет»
	лів						
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15					
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15					
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05					
5	Продуктивність праці, грн	1,2					
6	Середньомісячна оплата праці, грн	1,25					
Маркетинг							
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. грн	1,2					
2	Експорт, тис. грн	1,15					
3	Фінансування рекламної діяльності, % до витрат	1,15					
4	Фірмовий стиль, од.	1,15					
5	Ціна за одиницю продукції, грн	1,1					
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25					
Фінанси							
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05					
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1					
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05					
4	Оборот погашення дебіторської заборгованості	1,05					

№ п/п	Показник	Коеф. чу- тлив.	«Квант»	«Сиріус»	«Баст»	«Нега»	«Сет»
5	Рентабельність продажу	1,15					
6	Рентабельність активів	1,05					
7	Рентабельність власного ка- піталу	1,1					
8	Оборотність активів	1,1					
9	Прибуток на одного працюю- чого, тис. грн	1,05					
10	Виторг на одного працюючо- го, тис. грн	1,05					
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1					
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15					

Для кожного підприємства знаходимо суму місць (P_j), отриманих у процесі ранжирування за формулою (1.1):

$$P_{j1} =$$

$$P_{j2} =$$

$$P_{j3} =$$

$$P_{j4} =$$

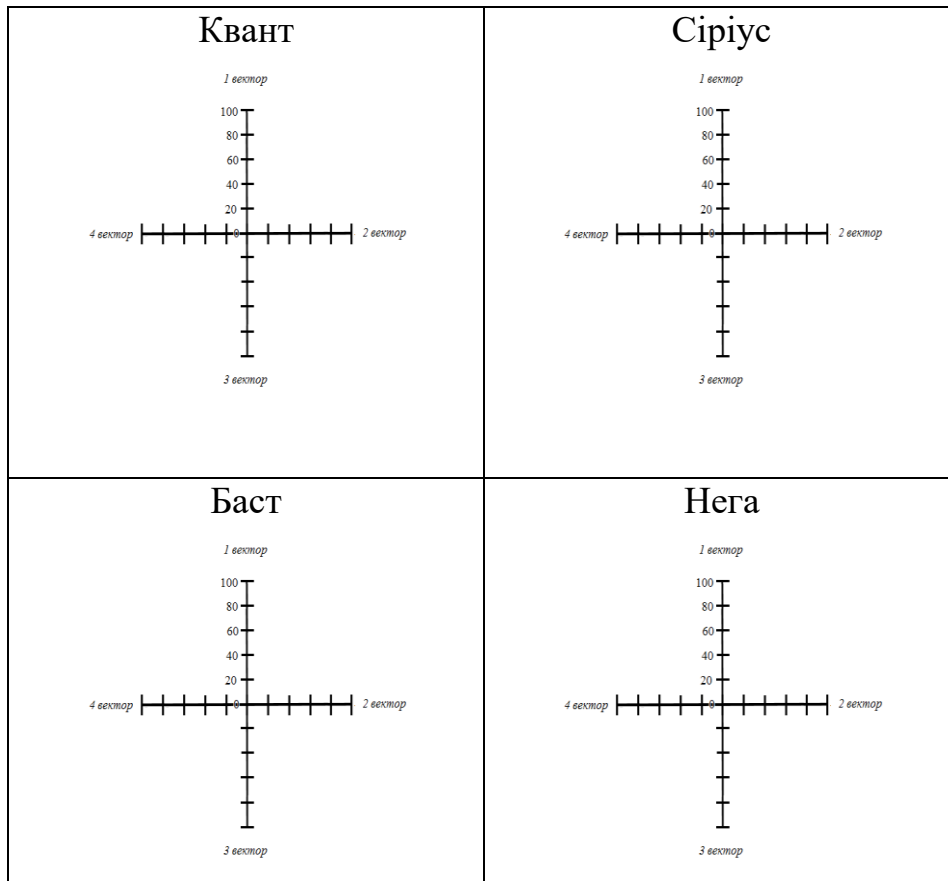
Довжину вектору, що створює квадрат потенціалу підприємства знаходять за допомогою формули (1.2):

$$B_1 =$$

$$B_2 =$$

$$B_3 =$$

$$B_4 =$$



Висновок:

Пропозиції щодо оптимізації потенціалу підприємств:

Додаток Б

Робочий зошит до практичного заняття 2

Тема «Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства»

Введіть нижчезазначені поняття

Матеріально-технічний потенціал це - _____

Техніко-технологічний підприємства це - _____

Екологічний потенціал це - _____

Потенціал цивільної безпеки це - _____

Потенціал безпеки зв'язку це - _____

Введіть основний зміст плану розвитку технічного потенціалу підприємства

Розділи	Основний зміст
Науково-дослідні і проектно-конструкторські роботи	
Створення, оновлення нових і підвищення якості тих, що виготовляються, видів продукції	
Запровадження прогресивної технології, модернізація та автоматизація виробничих процесів	
Зведені результати здійснення заходів технічного розвитку	

Тестові завдання для перевірки знань

1. Основними характеристиками складових матеріально-технічного потенціалу підприємства є наступне:

- a) складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є майновими цінностями, що мають вартість.
- b) складові матеріально-технічного потенціалу підприємства знаходяться в постійному обігу
- c) використання складових матеріально-технічного потенціалу підприємства пов'язано з фактором часу.

2. Які з перерахованих показників відносяться до показників ефективності використання основних фондів?

- a) фондвіддача;
- b) матеріаломісткість;
- c) трудомісткість;
- d) фондомісткість;
- e) рентабельність основних фондів.

3. Які з перерахованих показників відносяться до показників ефективності використання фінансових коштів?

- a) коефіцієнт оборотності;
- b) питомі капіталовкладення;
- c) економія фонду оплати праці;
- d) рентабельність інвестицій;
- e) термін окупності інвестицій;
- f) економія матеріальних витрат;
- g) рентабельність основних фондів.

4. Що з перерахованого відноситься до завдань управління матеріально-технічним потенціалом підприємства?

- a) формування достатнього обсягу економічних ресурсів;
- b) облік найближчих перспектив розвитку;

- c) забезпечення можливості високого обороту;
- d) оптимізація обсягів;
- e) оптимізація складу.

5. Що відноситься до складових матеріально-технічного потенціалу підприємства?

- a) економічні ресурси, що використовуються в процесі господарчої діяльності;
- b) ресурси, сформовані без урахування фактору ліквідності;
- c) ресурси, що залежать від фактору ризику;
- d) ресурси, що генерують дохід.

6. Як ресурси, що входять в матеріально-технічний потенціал підприємства, класифікуються за характеру участі в процесі?

- a) власні і орендовані;
- b) матеріальні і нематеріальні активи;
- c) оборотні і необоротні;
- d) використовувані і невикористовувані.

7. Як капітал класифікується за формою залучення?

- a) довгостроковий і короткостроковий;
- b) у грошовій і товарній формі;
- c) з зовнішніх і внутрішніх джерел;
- d) у нематеріальній формі;
- e) незабезпечений і забезпечений.

8. Які позитивні особливості несе з собою залучений капітал:

- a) широкі можливості для залучення, фінансовий лізинг, забезпечення приросту фінансової рентабельності
- b) забезпечення фінансової стійкості, забезпечення росту фінансової рентабельності, простота залучення
- c) простота залучення, зниження ризику банкрутства, обмеженість залучення коштів

d) забезпечення росту фінансового потенціалу, забезпечення приросту фінансової рентабельності, широкі можливості для залучення

9. До показників ефективності використання матеріальних ресурсів відносять:

- a) матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів.
- b) фондівіддача основних фондів, фондомісткість продукції
- c) витрати палива, енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат.
- d) економічний ефект від поліпшення якості продукції

10. Основними характеристиками складових матеріально-технічного потенціалу підприємства є наступне:

- a) складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є майновими цінностями, що мають вартість.
- b) складові матеріально-технічного потенціалу підприємства знаходяться в постійному обігу
- c) використання складових матеріально-технічного потенціалу підприємства пов'язано з фактором часу.
- d) всі відповіді вірні

Практичні завдання для перевірки знань

Завдання 2.1. Як вплине на потенціал підприємства інвестиції в будівництво за показниками абсолютної ефективності за наступними даними :

Показники	
Обсяг випуску продукції, тис од	960
Гуртова ціна грн/од.	150
Собівартість, грн./од.	120
Обсяг капітальних вкладень, млн. грн.	50
Вартість виробничих фондів, млн. грн.	35

Абсолютна ефективність капіталовкладень у будівництво обчислюється:

$$E = \frac{\Pi}{K} =$$

Абсолютна ефективність діючих виробничих фондів обчислюється :

$$E = \frac{\Pi}{S} =$$

Відповідь: Оскільки нормативний коефіцієнт ефективності E_n _____ 0,15, то інвестиції _____

Завдання 2.2. Програма заходів з автоматизації розроблена на 4 роки у двох варіантах. Який із запропонованих варіантів більшою мірою сприятиме збільшенню потенціалу підприємства, якщо ставка дисконту 10%:

Показники/варіанти	перший	другий
Капітальні вкладення, тис. грн. в	170	170
т.ч. по роках:		
1	45	46
2	45	42
3	40	45
4	40	37

Для вибору кращого варіанту необхідно обчислити капіталовкладення, приведені до початку здійснення заходів:

$$K_{прив} =$$

$$K_{прив} =$$

Відповідь: _____

d) спадкове домоволодіння.

3. До основних причини кризи інвестування не належать:

a) руйнівна сила інфляції;

b) екстенсивний характер відтворення в минулому;

c) відсутність економічного механізму стимулювання спад інвестиційної активності;

d) інтенсивний характер відтворення в минулому.

4. Сприятливий інвестиційний клімат країни чи регіону оцінюється потенційним іноземним інвестором за:

a) наявністю законодавчого забезпечення пільг іноземним інвесторам;

b) рівнем інфляції в даній країні;

c) очікуваним прибутком;

d) середньорічною температурою атмосферного повітря.

5. Найважливіші фактори формування інвестиційного клімату з позиції потенційного інвестора – це:

a) стан фінансово-кредитної системи та діяльність фінансових посередників;

b) інвестиційна активність населення;

c) рівень розвитку продуктивних сил;

d) політична воля влади та правове поле держави.

6. Можливості місцевої влади у створенні сприятливого інвестиційного клімату:

a) створення сприятливого законодавчого поля залучення інвестицій;

b) інформаційно-рекламна діяльність для залучення інвесторів;

c) реформування відносин власності в територіальній громаді;

d) Ваш варіант відповіді.

7. Викреслити поняття, що випадають з логічного переліку:

a) реальні інвестиції, очікувана норма прибутку, рівень інфляції, норма банківського відсотку;

b) інвестування фізичними та юридичними особами, державне інвестуван-

ня, стратегічне інвестування, спільне інвестування, іноземне інвестування;

- c) реальні, приватні, фінансові інвестиції;
- d) короткострокові, портфельні, середньострокові, довгострокові інвестиції;
- e) ринок прямих капіталовкладень; ринок об'єктів, що приватизуються; фондовий ринок, інвестиційний портфель, грошовий ринок, ринок нерухомості.

8. Викреслити поняття, що випадають з логічного переліку:

- a) максимальна економічна свобода; прозорість умов господарської діяльності; мінімальне державне регулювання підприємницької активності; суттєвий податковий тиск на господарюючі суб'єкти;
- b) природно-кліматична зона; факторні умови; умови попиту; стан обслуговуючих та близьких галузей; стратегія конкуренції;
- c) високий рівень природно-ресурсної забезпеченості; прогресуюча депопуляція населення; вигідне геополітичне розташування; дешева кваліфікована робоча сила; місткий споживчий ринок;
- d) регіональна та місцева влада; територіальна громада; бізнесові структури; Міжнародний валютний фонд;
- e) вивчення потреб та ресурсів громади; затвердження важливих законодавчих актів; інформаційна кампанія; підтримка бізнесу.

9. Чи правильні наступні твердження (Так / Ні?) Якщо «ні», то виправте твердження.

- a) дешеві трудові ресурси є основним фактором інвестиційної привабливості економіки України;
- b) міжнародні рейтингові дослідження не мають значення щодо економічної та інвестиційної динаміки України та її регіонів;
- c) органи місцевого самоврядування не можуть впливати на бізнесовий та інвестиційний клімат своїх громад;
- d) інвестиційна активність в Україні та її регіонах посилиться автоматично

- із входженням економіки країни у фазу циклічного розширення;
- е) важливою умовою інвестиційної успішності регіону є реалізація комплексної стратегії соціально-економічного розвитку.

10. Чи є правильним наступне твердження (Так / Ні)? Якщо відповідь «ні», виправте його.

- а) прямі іноземні інвестиції – необхідна умова подолання системної економічної кризи країни з перехідною економікою;
- б) іноземні інвестиції – це цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту;
- с) іноземні інвестиції здійснюються у формі прямих та портфельних інвестицій;
- д) основною умовою залучення іноземних інвесторів на територію країни є податкові пільги;
- е) підприємство з іноземними інвестиціями – це підприємство (організація) будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого (за його наявності) становить не менше 40%.

Практичні завдання для перевірки знань

Завдання 3.1 Як на потенціал підприємства вплинуть інвестиції в сумі 6,5 млн грн, що будуть спрямовані на придбання підприємства та налагодження виробництва, якщо протягом року необхідно провести реконструкцію додатково на 600 тис грн. При цьому підприємство буде мати можливість ліквідувати та реалізувати основних фондів на суму 420 тис грн, щорічно нараховувати амортизаційні нарахування 300 тис грн. Передбачається випуск на протязі 5 років у обсязі 160 тис од при середній собівартості 150 грн/од, та відпускній ціні - 120 грн/од. Дисконтна ставка по роках складе 12%.

Розв'язування:

Величина початкових інвестицій:

Для визначення $T_{ок}$ обчислимо середньорічну величину грошових потоків по варіантах:

$$ГП_{1вар}^{ср} =$$

$$ГП_{2вар}^{ср} =$$

Тоді:

$$T_{ок1вар} = \frac{K}{ГП_{ср}} =$$

$$T_{ок2вар} = \frac{K}{ГП_{ср}} =$$

Відповідь: збільшити потенціал більшою мірою дозволить ____ варіант, оскільки він є кращим за рахунок _____

3. _____

4. _____
5. _____

Назвіть основні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства –

Назвіть основні принципи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства - _____

Тестові завдання для перевірки знань

- 1. Загроза появи нових конкурентів на певному ринковому сегменті:**
- a) знижує потенціал прибутковості сегменту;
 - b) обумовлює підвищення рівня витрат на стимулювання збуту;
 - c) обумовлює підвищення рівня капіталовкладень, необхідних для утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності;
 - d) усе перераховане вірно.
- 2. Конкурентна перевага, отримана за рахунок виробництва продукції з унікальними споживчими властивостями, орієнтована на :**
- a) дешеві канали збуту;

- b) низькі витрати;
- c) стандартизацію товарів;
- d) диференціацію товарів.

3. Пряме порівняння окремих індикаторів конкурентоспроможності з метою визначення переваг і недоліків порівнюваних підприємств – це зміст методу:

- a) рангів;
- b) різниць;
- c) балів;
- d) моделювання.

4. У якій послідовності виконуються етапи стратегічної оцінки підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

- a) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- b) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
- c) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;
- d) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

5. При застосуванні даного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти керування і їхні взаємозв'язки. Це характеристика ... підходу управління конкурентоспроможністю :

- a) глобального;
- b) комплексного;
- c) оптимізаційного;
- d) інтеграційного.

6. Які з перерахованих підходів є підходами до управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства?

- a) системний підхід;
- b) інноваційний підхід;
- c) організаційний підхід;
- d) логічний підхід;
- e) функціональний підхід;
- f) інтегральний підхід.

7. Підвищення ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів – основна мета:

- a) ситуаційного підходу;
- b) адміністративного підходу;
- c) оптимізаційного підходу;
- d) поведінкового підходу.

8. Результатом формування маркетингового (ринкового) потенціалу підприємства виступає:

- a) потенційний обсяг чистого прибутку підприємства;
- b) потенційний обсяг продажів;
- c) потенційний обсяг виробництва продукції;
- d) обсяг фінансових ресурсів, авансованих в інвестиційну, фінансову і господарську діяльність підприємства.

9. Сутність якого з наукових підходів до управління конкурентоспроможністю є метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного?

1. відтворювально-еволюційний підхід;
2. системний підхід;
3. інноваційний підхід.

10. На підставі яких факторів виміру конкурентоспроможності здійснюється оцінка конкурентоспроможності?

- a) фактори соціальної орієнтації
- b) фактори використання статистичних даних
- c) якість, ціна, витрати, сервіс

Практичні завдання для перевірки знань

Завдання 4.1. За наведеними даними визначити конкурентну позицію концерну «ROSHEN» на ринку кондитерських виробів і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю його потенціалу. До складу концерну «ROSHEN» входять чотири кондитерські фабрики України: Київська ім. К. Маркса; Вінницька; Кременчуцька; Маріупольська.

Результати бальної оцінки
кондитерських фабрик та їхніх виробів (дані умовні)

№ п/п	Кондитерська фабрика	Споживчі властивості кондитерських виробів				
		Ціна	Асортимент	пакування	Енергетична цінність	Смакові властивості
		бал	бал	бал	бал	бал
1	2	3	4	5	6	7
1	Вінницька	9	8	9	7	9
2	Кременчуцька	7	5	4	6	7
3	Полтавська	6	4	5	6	6
4	Україна	8	7	7	8	8
5	Буковинка	7	5	8	7	7
6	Маріупольська	5	3	5	6	6
7	Ім.К. Маркса	9	8	8	8	9
8	Харківчанка	4	5	4	6	5
Вага споживчої властивості		0,25	0,25	0,3	0,05	0,15

Матриця визначення конкурентоспроможності
одиниці продукції

№	Вага	0,25	0,25	0,3	0,05	0,15	<i>Rang_i</i>	<i>KSop_{ia}</i>
	індикатора							
	Індикатор	<i>Ц</i>	<i>А</i>	<i>П</i>	<i>Ец</i>	<i>Св</i>		
	Підприємство	ранг	ранг	ранг	ранг	ранг		
1	Вінницька							
2	Кременчуцька							
3	Полтавська							
4	Україна							
5	Буковинка							
6	Маріупольська							
7	Ім.К. Маркса							
	Харківчанка							

$$Rang_i = \sum R_{ij} \cdot Vaga_i$$

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

$$D_v = Rang_A - Rang_L =$$

$$KSop_{ia} = (Rang_A - Rang_i) / D_v$$

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Висновки

Пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Додаток Д

Робочий зошит до практичного заняття 5

Тема «Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства»

Введіть нижчезазначені поняття

Трудовий потенціал - це _____

Структура трудового потенціалу

За рівнем агрегованості оцінок	<hr/> <hr/> <hr/>
За спектром охоплення можливостей	<hr/> <hr/> <hr/>
За характером участі у виробничо-господарському процесі	<hr/> <hr/> <hr/>
За місцем у соціально-економічній системі підприємства	<hr/> <hr/> <hr/>
З точки зору економічної оцінки	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Управління трудовим потенціалом підприємства це - _____

Чинники розвитку трудового потенціалу підприємства

Економічні - _____

Демографічні - _____

Соціальні - _____

Екологічні _____

Тестові завдання для перевірки знань

1. Оберіть правильне визначення поняття «трудоий потенціал»:

- а) це сукупність здібностей та можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства;

- b) це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності;
- c) це рівень професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду і трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю;
- d) це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

2. Трудовий потенціал – це :

- a) здатність підприємства ефективно працювати;
- b) сукупність здібностей та можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства;
- c) здібність підприємця ефективно використовувати ресурси підприємства;
- d) всі відповіді правильні.

3. Основні складові, що формують трудовий потенціал підприємства є:

- a) організаційна культура підприємства;
- b) утворювальні оплачуваною працею робітника бізнес-ідеї;
- c) оплачувана праця працівника по створенню товарів;
- d) усі відповіді вірні.

4. Які якісні показники використовують для опису трудового потенціалу?

- a) статевий склад;
- b) професійно-кваліфікаційний склад;
- c) стаж роботи;
- d) індивідуально-кваліфікаційний потенціал;
- e) укомплектованість кадрами;
- f) соціально-психологічні параметри;
- g) індивідуальні професійні характеристики.

5. Індивідуальний трудовий потенціал не містить:

- a) психофізіологічний потенціал;
- b) освітній потенціал;
- c) управлінський потенціал.

6. Управління кар'єрним ростом працівника – це

- a) підсистема розвитку трудового потенціалу підприємства;
- b) етап управління системою оплати праці на підприємстві;
- c) етап стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства.

7. Яку функцію виконує управління трудовим потенціалом підприємства як цілісна система

- a) соціально-економічну;
- b) техніко-технологічну;
- c) мотивації персоналу.

8. До завдань системи управління трудовим потенціалом підприємства належить:

- a) задоволення інтересів роботодавця і працівника;
- b) вдосконалення системи мотивації і оплати праці;
- c) збалансування трудового потенціалу та потреби в ньому.

9. Принципом побудови сучасної системи управління трудовим потенціалом підприємства є:

- a) навчання робітників протягом періоду трудового життя;
- b) справедливість в оплаті праці і мотивації;
- c) ліквідація міжособистісних конфліктів та конфліктів між працівниками і керівниками підприємства.

10. Які характеристики доцільно враховувати в процесі оцінки трудового потенціалу підприємства

- a) показники чисельності персоналу;
- b) особистісно-кваліфікаційні характеристики;
- c) організаційно-управлінські характеристики.

Практичні завдання для перевірки знань

Завдання 5.1 Оцінити трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації на основі коефіцієнтної методики, якщо відомо:

- досвід роботи за фахом відповідно до отриманої вищої освіти, складає 7 років;
- досвід роботи на посаді керівника планово –економічного відділу становить 4 роки;
- працівник у два останні роки відвідує місячні курси підвищення кваліфікації;
- за останні чотири роки планово-економічним відділом було реалізовано десять інвестиційних проектів, ще чотири проекти не завершені;
- з реалізованих десяти проектів у встановлені строки виконано і успішно реалізовано 7 інвестиційних проектів.

Розв'язування:

Коефіцієнт освіти співробітника:

$$K_{осв} =$$

Коефіцієнт посадового досвіду розраховується так:

$$K_{досв} =$$

Коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{кв} =$$

Коефіцієнт повноти виконаних робіт визначається таким чином:

$$K_{пов} =$$

Коефіцієнт оперативності виконаних робіт:

$$K_{опер} =$$

Коефіцієнт якості виконання робіт:

$$K_{як} =$$

Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності:

$IK_{проф} =$

Інтегрований коефіцієнт виконання робіт:

$IK_{робіт} =$

Трудовий потенціал співробітника:

$ТП =$

Відповідь: Трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації складає

Додаток Е

Робочий зошит до практичного заняття 6

Тема: Система антикризового управління потенціалом підприємства

Введіть нижчезазначені поняття

Криза - це _____

Банкрутство це - _____

Антикризове управління це - _____

Реструктуризація - _____

Санація це - _____

Ліквідація підприємства _____

Тестові завдання для перевірки знань

- 1. Сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та її розміри визначає**
 - a) економічний стан підприємства;
 - b) кризовий стан підприємства;
 - c) стан підприємства у банкрутстві.
- 2. Що є головними прикметами, які характеризують кризову ситуацію на підприємстві?**
 - a) платоспроможність, дефіцит ресурсів;
 - b) причини і наслідки кризи;
 - c) частота поширення, особливості, причини, можливі наслідки, шляхи виходу.
- 3. Сукупність форм і методів реалізації процедур щодо конкретного підприємства-боржника є...**
 - a) антикризове управління;
 - b) змінення управління;
 - c) ліквідаційне управління.
- 4. Зовнішні причини банкрутства:**
 - a) відсутність стратегічного плану розвитку, нераціональні організаційна структура, низка якість менеджменту;
 - b) соціально-економічні, науково-технічні, політичні, зовнішньоекономічні;
 - c) дефіцит власних коштів, відсутність довгострокового інвестування, технологічна недосконалість процесу виробництва.
- 5. Джерелами кризових (проблемних) ситуацій можуть бути:**
 - a) дії засобів масової інформації;
 - b) фінансово-економічна діяльність;
 - c) зміна керівництва;
 - d) поломки машин і аварії на виробництві.
- 6. До зовнішніх факторів, що породжують кризові ситуації не належать:**

- a) зрив термінів постачання чи недопоставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;
- b) промислове шпигунство і витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми;
- c) розширення чи скорочення діяльності організації;
- d) порушення чи нестійкість існуючих і нових соціально-політичних, господарських, економічних, культурно-психологічних утворень і механізмів.

7. До внутрішніх факторів, що залежать від організації роботи самої фірми, не відносять:

- a) різке зменшення державного замовлення;
- b) напрямок і принципи її діяльності;
- c) якість і рівень використання маркетингу;
- d) виникнення збитків підприємства в зв'язку з незадовільною організацією роботи з ринком.
- e)

8. Кризова ситуація може привести до наступних негативних наслідків:

- a) переміщення посадових осіб;
- b) розпилення й омертвіння неліквідного майна;
- c) поява на ринку конкуруючого продукту;
- d) падіння курсу іноземної чи національної валют.

9. Особливістю прогнозування в антикризовому менеджменті є та обставина, що прогнозування носить:

- a) перемінний характер;
- b) релевантний характер;
- c) спадний характер;
- d) постійний характер.

10. Функціональні методи управління базуються на:

- a) адаптивних планах;
- b) виробничих планах;

- c) звичайних планах;
- d) складних та простих планах.

11. До організаційно-економічних проблем, що не вимагають великих фінансових витрат і здатних принести порівняно швидкий ефект, можна віднести наступні завдання:

- a) розробку методів і підходів до вибору гнучких структур і ефективних комунікацій, здатних до швидкої адаптації організації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища фірми;
- b) забезпечення методами безперервності планування на основі наступності стратегічних, поточних й оперативних планів виробництва в умовах обмеженості ресурсів;
- c) розробку гнучких систем планування й управління, що дозволяють переходити на адаптаційні (ситуаційні) схеми управління;
- d) усі відповіді вірні.

12. До основних факторів, що визначають ефективність антикризового управління не належать:

- a) кваліфікованість апарату управління;
- b) корпоративність;
- c) мистецтво управління;
- d) професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

13. Методологія розробки ризикованих рішень визначає такі якості управлінських рішень, як:

- a) гнучкість;
- b) мінливість;
- c) точність;
- d) конкретність.

14. Який фактор відображає фактори корпоративності та лідерства:

- a) система моніторингу кризових ситуацій;
- b) людський;
- c) інформаційний;

d) науковий.

Завдання для перевірки знань

Ситуаційна вправа № 1

Назвіть основні групи факторів зовнішнього середовища, які можуть визначати необхідність антикризового управління підприємством з монтажу і наладки охоронних і відео- систем. Дайте загальну характеристику впливу кожного фактору на систему антикризового управління.

Ситуаційна вправа № 2

Поясніть, яким чином низька якість стратегічного управління або невірно розроблений напрямок стратегічного управління можуть спричинити втрату конкурентної переваги або банкрутства підприємства. Обґрунтуйте відповідь конкретними прикладами.

Ситуаційна вправа № 3

Дайте характеристику надлишкового контролю. За кожною з виділених ознак наведіть конкретний приклад або ситуацію, коли подібний контроль негативно вплинув на здатність підприємства до стратегічного управління.

Ситуаційна вправа № 4

На прикладі відомого вам підприємства проведіть аналіз нестабільності його зовнішнього або внутрішнього середовища та аргументуйте причини можливого негативного впливу на діяльність підприємства.

Ситуаційна вправа 5

Наведіть приклади дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища вітчизняних туристичних фірм.

Додаток Ж

Робочий зошит до практичного заняття 7

Тема Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Введіть нижчезазначені поняття

Інноваційний потенціал - це _____

Відтворення потенціалу підприємства це - _____

Методи оцінки інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Види ефекту від впровадження нововведень - _____

Тестові завдання для перевірки знань

1. **Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним ступенем деталізації, а саме:**
 - a) продукт інтелектуальної діяльності, на який діють авторські права;
 - b) мету інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення і джерел залучення цих засобів;
 - c) у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки на впровадження;
 - d) усі відповіді вірні.
2. **Маркетинговий підхід до інноваційного відтворення потенціалу підприємства передбачає:**
 - a) орієнтацію системи управління інноваціями на споживача, його потреби та запити;
 - b) встановлення нормативів управління за всіма підсистемами менеджменту;
 - c) регламентацію функцій, прав, обов'язків, елементів системи менеджменту в нормативних актах;
 - d) диференціацію методів управління в залежності від ситуації, що виникла в певний час.
3. **Директивний підхід до інноваційного відтворення потенціалу підприємства передбачає:**
 - a) встановлення нормативів управління за всіма підсистемами менеджменту;
 - b) орієнтацію системи управління інноваціями на споживача, його потреби та запити;
 - c) диференціацію методів управління в залежності від ситуації, що виникла в певний час;
 - d) регламентацію функцій, прав, обов'язків, елементів системи менеджменту в нормативних актах.
4. **Економічний ефект від впровадження інновацій характеризується:**
 - a) підвищенням тривалості життя населення;
 - b) скороченням терміну окупності інвестицій;

- с) зниженням відходів виробництва; г) підвищенням питомої ваги нових інформаційних технологій.

5. Науково-технічний ефект від впровадження інновацій характеризується:

- а) зростанням доходів населення;
- б) прибутком від ліцензійної діяльності;
- с) зниженням викидів шкідливих речовин в атмосферу;
- д) зростанням кількості зареєстрованих авторських свідоцтв на винаходи.

6. Інноваційний потенціал підприємства – це:

- а) ступінь готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі;
- б) комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів організації;
- с) головний критерій доцільності існування організації; г) глобальна стратегія організації в інноваційній сфері.

7. Венчурне підприємство – це:

- а) організація, що ризикує;
- б) підприємство, що створюється для реалізації інноваційного проекту, пов'язаного із значним ризиком;
- с) бізнес-інкубатор;
- д) технополіс.

8. Стратегія інноваційної діяльності спрямована на прийняття рішень щодо:

- а) нових ринків збуту продукції;
- б) оцінки рівня ризику витрат;
- с) наукових досліджень і конструкторських розробок;
- д) досягнення конкурентної переваги підприємства.

9. Об'єктами інноваційної діяльності є:

- а) інноваційні та інвестиційні проекти, програми, роботи і послуги, пов'язані зі створенням, освоєнням і поширенням інноваційної продукції (товарів, послуг);
- б) нові технології;

с) розробка, виробництво і поширення інноваційної продукції.

10. Держава відповідно до чинного законодавства гарантує суб'єктам інноваційної діяльності:

- а) підтримку інноваційних програм і проектів, спрямованих на реалізацію державної інноваційної політики;
- б) охорону інтелектуальної власності, захист від недобросовісної конкуренції;
- с) підтримку створення та розвитку суб'єктів інфраструктури інноваційної діяльності.

Практичні завдання для перевірки знань

Завдання 7.1 Як вплине на потенціал підприємства впровадження нової технології виробництва, що дозволить збільшити обсяги виробництва на протязі першого року з 25000 до 26000 виробів. Ціна одиниці виробу без ПДВ складає 2650 грн, при цьому собівартість складає 70%, податок на прибуток - 18%. Визначити вартість нової технології, якщо ставка дисконту складає 20%, а прогностичний період - 4 років

Розв'язування

Річний економічний ефект від впровадження нової технології:

$E_p =$ _____ тис грн

Чистий економічний ефект, зменшений на суму податків та витрат:

$E_p =$ _____ тис грн

Вартість нової технології з урахуванням періоду та ставки дисконту:

$V_{на} =$ _____ тис грн

Відповідь: впровадження нової технології _____ потенціал підприємства на _____ тис грн.

Завдання 7.2 Підприємство планує продати ліцензію на виготовлення нової продукції за наступними обсягами виробництва: -1-й рік -45 тис од., 2-й рік -46 тис од., 3-й рік -35 тис од. Ціна одиниці продукції по роках складе 1680 грн, 1500 грн, 1420 грн відповідно. Як збільшиться потенціал підприємства за рахунок продажу ліцензії, якщо ставка роялті складе 24% від обсягу реалізованої продукції.

Розв'язування:

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Обсяг виробництва тис од			
Ціна продукції грн/од			
Доход тис грн/рік			
Роялті тис грн/рік			
Коефіцієнт дисконтування			
Роялті, прив., тис. грн/рік			

Вартість ліцензії: _____

Відповідь: Потенціал підприємства збільшиться на _____ тис. грн.

Завдання 7.3 Як вплине на потенціал виробництва впровадження ноу-хау, якщо витрати підприємства на виробництво без ноу-хау складають 25 грн на 1кг. При цьому 32% собівартості складають витрати праці. Обсяг продажів підприємства дорівнює 5000 т продукції на рік. Ноу-хау дає можливість заощаджувати на кожному кілограмі продукції 3,5 грн за рахунок використання матеріалів і 12% трудових витрат. За прогнозами, ця перевага зберігатиметься протягом 3 років. Оцінити вартість ноу-хау при ставці дисконту 12%.

Розв'язування

Економія на матеріалах складе:

$$E_m = \underline{\hspace{15em}}$$

Економія за рахунок трудових витрат:

$$E_m = \underline{\hspace{15em}}$$

Загальна економія:

$$E = \underline{\hspace{15cm}}$$

Вартість ноу-хау:

$$B_{\text{нх}} = \underline{\hspace{15cm}}$$

Відповідь: потенціал підприємства _____ на _____ тис грн.

Задача-приклад 7.4. Як вплине вартість товарного знаку на потенціал виробництва, якщо маркетингове дослідження показало, що за станом на дату оцінки відпускна ціна 1 одиниці продукції на 200 грн перевищує відпускну ціну продукції конкурента. При цьому кожна продукція відповідає стандартам якості. Ставка ПДВ - 20%, ставка податку на прибуток -18%. Коефіцієнт капіталізації -30%. Фізичний обсяг продажу продукції за рік під цим товарним знаком складає 135000 од.

Розв'язування

Чистий економічний ефект від реалізації однієї упаковки складається із переваги у відпускній ціні за винятком ПДВ та податку на прибуток:

$$E_{\text{ч}} = \underline{\hspace{15cm}} \text{ грн.}$$

Річний економічний ефект від реалізації продукції за товарним знаком з урахуванням цінової переваги:

$$E_{\text{р}} = \underline{\hspace{15cm}} \text{ грн.}$$

Використання товарного знаку надасть підприємству з урахуванням коефіцієнта капіталізації:

$$B_{\text{тз}} = \underline{\hspace{15cm}} \text{ --грн}$$

Відповідь: Потенціал підприємства за рахунок використання товарного знаку _____ -- на _____ -- грн

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З ДИСЦИПЛІНИ**

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*(для здобувачів вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» та
076 «Підприємництво та торгівля»)*

Укладачі

Ольга Володимирівна Маслош

Інна Максимівна Семененко

Олена Олексіївна Хандій

Редактор

Техн. редактор О.В.Маслош

Оригінал-макет О.В.Маслош

Підписано до друку _____

Формат 60x84/16. Папір типограф. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.

Тираж ___ екз. Вид. № ____ . Замов. № ____ . Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету імені Володимира

Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17

Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42

e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com

E-mail: izdat@snu.edu.ua