Затверджено науково-методичною

радою ЖДТУ

протокол від «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.№\_\_

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для проведення практичних (семінарських) занять та

самостійної роботи студентів

з навчальної дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів освітнього ступеня «магістр»

денної та заочної форм навчання

спеціальності 051 «Економіка»

освітня програма «Бізнес-економіка» та

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

факультет економіки та менеджменту

кафедра економіки та підприємництва

Розглянуто і рекомендовано

на засіданні кафедри

економіки та підприємництва

протокол від «25» жовтня 2018 р. № 3

Розробники: к.е.н., доц. кафедри економіки та підприємництва Денисюк О. Г.

ст. викл. кафедри економіки та підприємництва Бірюченко С. Ю.

Житомир

2018 р.

*Методичні рекомендації для проведення практичних (семінарських) занять та самостійної роботи студентів з начальної дисципліни Управління потенціалом підприємства для студентів освітнього ступеня «магістр» денної та заочної форм навчання* спеціальності 051 «Економіка» освітня програма «Бізнес-економіка» та

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Укл. Денисюк О. Г., Бірюченко С. Ю. – Житомир: ЖДТУ, 2018. – 50 с.

Рецензенти: д.е.н., проф. Лаговська О.А., д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.

.

*Затверджено на засіданні кафедри економіки та підприємництва*

*Протокол від «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018 р. №\_\_*

*Затверджено на засіданні Вченої ради ФЕМ*

*Протокол від «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018 р. №\_\_*

Комп’ютерний набір та верстка: Денисюк О.Г., Бірюченко С.Ю.

Оригінал-макет виготовлено та віддруковано на кафедрі економіки та підприємництва ЖДТУ: 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103, кім. 404.

**зміст**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **передмова**................................................................................................. | | 5 |
| **1. Опис дисципліни**............................................................................. | | 5 |
| 1.1 Змістові модулі........................................................................................... | | 5 |
| 1.2. Місце дисципліни у структурно-логічної схемі навчального плану…. | | 6 |
| **2. РОЗГОРНУТИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.**.............................................. | | 6 |
| Змістовий модуль 1 | Економічна природа управління потенціалом підприємства.............................................................................. | 6 |
| Тема 1. | Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.............................................................................. | 6 |
| Тема 2. | Оптимізація структури потенціалу підприємства.................. | 7 |
| Тема 3. | Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями……………………………………………………. | 9 |
| Тема 4 | Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами…............... | 10 |
| Змістовий модуль 2 | Теоретичні засади управління потенціалом підприємства... | 11 |
| Тема 5. | Управління майновим потенціалом підприємства................ | 11 |
| Тема 6. | Система управління використанням і формуванням  трудового потенціалу................................................................ | 13 |
| Тема 7. | Управління конкурентоспроможністю потенціалом підприємства.............................................................................. | 15 |
| Тема 8. | Система антикризового управління потенціалом підприємства.............................................................................. | 17 |
| Тема 9. | Механізми та протидії кризовим процесам………………… | 19 |
| Змістовий модуль 3 | Інструменти управління потенціалом підприємства………. | 21 |
| Тема 10 | Управління результативністю використання потенціалу підприємства.............................................................................. | 21 |
| Тема 11 | Проектування систем управління потенціалом підприємства.............................................................................. | 22 |
| Тема 12. | Особливості інноваційного відтворювання потенціалу підприємства.............................................................................. | 22 |
| Тема 13 | Організаційно – економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства…………………………………………………. | 23 |
| Тема 14 | Управління потенціалом підприємства на основі використання інструментів діагностики……………………. | 24 |
| Тема 15 | Контролінг як сучасний інструмент управління потенціалом підприємства…………………….....…………. | 25 |
| **3. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**……………………………... | | 26 |
| **4. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**……………………... | | 44 |
| **5. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ (ЗАЛІКУ) З КУРСУ**…. | | 47 |

**Передмова**

В умовах ринку першочерговим завданням керівництва підприємства стає формування, оцінка і управління поточними та перспективними можливостями підприємства, тобто його потенціалом з метою росту ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Метою вивчення курсу «Управління потенціалом підприємства»** є формування системи теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням і розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально – економічної системи.

**Предмет дисципліни**: методи й процеси управління потенціалом підприємства.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати і вміти: новітні методи і засоби формування потенціалу підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання, результативності використання за сучасними соціально – економічними критеріями, обґрунтовувати й використовувати механізми запобігання кризі та антикризового управління суб’єктами господарювання.

**1. Опис дисципліни**

**1.1 Змістові модулі (ЗМ):**

ЗМ 1.  **Економічна природа управління потенціалом підприємства**

*Обов’язкові укрупнені навчальні елементи*

***1****.*Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

***2.*** Оптимізація структури потенціалу підприємства

***3*.** Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями

***4*** Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами

ЗМ 2. **Теоретичні засади управління потенціалом**

# *Обов’язкові укрупнені навчальні елементи*

***1****.* Управління матеріально – технічним потенціалом підприємства

***2****.* Система управління використанням і формуванням трудового потенціалу

***3.*** Управління конкурентоспроможністю потенціалом підприємства

***4****.* Система антикризового управління потенціалом підприємства

***5.***Механізми та протидії кризовим процесам

**ЗМ 3. Інструменти управління потенціалом підприємства**

# *Обов’язкові укрупнені навчальні елементи*

***1.*** Управління результативністю використання потенціалу підприємства

***2.*** Проектування систем управління потенціалом підприємства

***3*.** Особливості інноваційного відтворювання потенціалу підприємства

***4.*** Організаційно – економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства

***5.*** Управління потенціалом підприємства на основі використання інструментів діагностики

***6.*** Контролінг як сучасний інструмент управління потенціалом підприємства

**1.2. Місце дисципліни в структурно-логічної схемі навчального плану**

Дисципліни, що повинні передувати вивченню даної дисципліни (або „вихідна")

“Економіка підприємства”

“Стратегічне управління”

“Проектний аналіз”

“Потенціал підприємства: формування і оцінювання”

“Планування і контроль діяльності підприємства”

На дану дисципліну спирається вивчення наступних дисциплін:

"Економічна діагностика"

“Управління проектами”

дипломне проектування (випускна кваліфікаційна робота)

**2. РОЗГОРНУТИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

|  |
| --- |
| **Змістовий модуль 1. Економічна природа управління потенціалом підприємства** |

***Тема 1.* Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства**

***План:***

1. Сутність потенціалу підприємства Необхідність управління потенціалом.
2. Різновиди управління потенціалом підприємства.
3. Система управління потенціалом підприємства.
4. Умови і принципи управління потенціалом підприємства.

***Ключові поняття:***

Потенціал підприємства. Технічні, технологічні, кадрові, просторові, інформаційні та фінансові ресурси. Функції управління потенціалом підприємства. Різновиди управління. Стратегічне та тактичне управління. Стратегія бізнесу. Оцінка нестабільності. Управління на основі контролю. Управління шляхом ранжування стратегічних задач. Управління методом екстраполяції. Управління за слабкими сигналами. Системи управління потенціалом. Організація управління. Організація апарату управління. Лінійна структура. Лінійно – функціональна структура. Дивізійна структура управління. Матрична структура. Принципи управління потенціалом.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте технічні, технологічні та кадрові ресурси підприємства.
2. Цілі стратегічного та тактичного управління потенціалом підприємства.
3. Особливості управління на основі контролю.
4. Особливості управління шляхом ранжування стратегічних задач.
5. Визначити особливості структур управління підприємством.
6. Назвіть основні принципи управління потенціалом підприємства.

***Завдання:***

Здійснити порівняльну характеристику стратегічного та оперативного управління потенціалом підприємства:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Характеристика* | *Оперативне управління* | *Стратегічне управління* |
| Місія, призначення |  |  |
| Об’єкт концентрації уваги менеджменту |  |  |
| Врахування фактору часу |  |  |
| Основа побудови системи управління |  |  |
| Підхід до управління персоналом |  |  |
| Критерій ефективності управління |  |  |

***Тема 2.* Оптимізація структури потенціалу підприємства**

***План:***

1. Структура і функції потенціалу підприємства.
2. Оцінка елементів потенціалу підприємства.
3. Оцінка перспективних можливостей розвитку потенціалу підприємства.

***Ключові поняття:***

Структура і функції потенціалу підприємства. Методи структуризації. Підсистеми підприємства. Моделі структури ринкового потенціалу. Інтегральні показники використання ресурсів потенціалу. Етапи оцінки перспектив розвитку. Визначення параметрів моделі оптимізації. Вектор розвитку потенціалу підприємства.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Назвіть основні напрямки формування організаційного потенціалу.
2. Назвіть склад механізмів організаційного потенціалу підприємства.
3. Охарактеризуйте основні підходи к структуризації потенціалу підприємства.
4. Назвіть основні підсистеми підприємства.
5. Охарактеризуйте модель структури ринкового потенціалу підприємства.

***Завдання:***

За допомогою існуючого алгоритму графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» і наданої нижче економічної інформації (таблиці 1—4) дати оцінку потенціалу підприємства в динаміці (або на ринку), працюючого в харчовій промисловості.

***Таблиця1.*** *Виробництво, розподіл та збут продукції*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п.* | *Показник* | *Вага показника* | *Роки* | | | | | |
| *201\_* | | *201\_* | | *201\_* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Чистий дохід підприємства, тис. грн. | 1,1 | 95196,7 |  | 98299,5 |  | 101691,5 |  |
| 2 | Виробнича витратомісткість чистого доходу | 1,15 | 0,72 |  | 0,69 |  | 0,8 |  |
| 3 | Фондовіддача | 1,15 | 1,32 |  | 1,25 |  | 1,07 |  |
| 4 | Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | 1,15 | 0,89 |  | 0,78 |  | 0,99 |  |
| 5 | Чистий прибуток, тис. грн. | 1,15 | 12637,2 |  | 14926,6 |  | 5675,3 |  |
| 6 | Рентабельність продажу, % | 1,15 | 8,01 |  | 8,58 |  | 7,16 |  |
| 7 | Рівень покриття витрат на збут | 1,15 | 36,49 |  | 40,3 |  | 37,06 |  |

***Таблиця 2****. Організаційна структура та менеджмент*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показник* | *Вага показника* | *Роки* | | | | | |
| *200\_* | | *201\_* | | *201\_* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Коефіцієнт окупності адміністративних витрат | 1,2 | 0,04 |  | 0,03 |  | 0,04 |  |
| 2 | Коефіцієнт витратоміскості управління | 1,2 | 0,04 |  | 0,04 |  | 0,04 |  |
| 3 | Прибутковість адміністративних витрат | 1,2 | 3,6 |  | 4,8 |  | 1,4 |  |
| 4 | Структура управлінського персоналу в загальній, % | 1,1 | 13 |  | 14 |  | 15 |  |
| 5 | Інноваційна діяльність, тис.грн. | 1,2 | 100 |  | 115 |  | 80 |  |
| 6 | Норма керівництва на підприємстві | 1,1 | 8 |  | 7 |  | 6 |  |

***Таблиця3.****Кадри*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п.* | *Показник* | *Вага показника* | *Роки* | | | | | |
| *201\_* | | *201\_* | | *201\_* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Продуктивність праці, тис. грн./ особу | 1,2 | 158,1 |  | 146,3 |  | 146,5 |  |
| 2 | Фонд оплати праці, тис. грн. | 1,1 | 11393,4 |  | 13003,7 |  | 18412,5 |  |
| 3 | Питома вага працівників з вищою освітою в загальній структурі, % | 1,15 | 72 |  | 80 |  | 81 |  |
| *4* | Частка оплати праці в структурі операційних витрат підприємства, % | 1,15 | 13,5 |  | 16,9 |  | 18,2 |  |
| 5 | Трудомісткість чистого доходу | 1,15 | 0,12 |  | 0,13 |  | 0,18 |  |
| 6 | Доход 1 працівника підприємства, грн. | 1,1 | 1577 |  | 1613 |  | 2211 |  |
| 7 | Плинність кадрів | 1,15 | 0,01 |  | 0,03 |  | 0,02 |  |

***Таблиця4****. Фінанси*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п.* | *Показник* | *Вага показника* | *Роки* | | | | | |
| *201\_* | | *201\_* | | *201\_* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Коефіцієнт покриття | 1,15 | 3,15 |  | 2,97 |  | 3,89 |  |
| 2 | Коефіцієнт автономії | 1,15 | 0,88 |  | 0,92 |  | 0,84 |  |
| 3 | Рентабельність активів | 1,15 | 5,57 |  | 5,63 |  | 4,46 |  |
| *4* | Рентабельність власного капіталу | 1,15 | 6,8 |  | 7,03 |  | 5,93 |  |
| 5 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 1,1 | 0,83 |  | 0,8 |  | 0,81 |  |
| 6 | Абсолютна ліквідність активів | 1,15 | 0,0006 |  | 0,0006 |  | 0,0008 |  |
| 7 | Коефіцієнт фінансової стабільності | 1,15 | 11,42 |  | 11,06 |  | 5,32 |  |

***Тема 3*. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями**

***План:***

1. Принципи визначення вартості і фактори, що впливають на формування потенціалу підприємства
2. Управління вартістю підприємства
3. Ключові фактори вартості
4. Формування цільових нормативів

***Ключові поняття:***

Оцінка вартості. Максимізація вартості як ціль управління потенціалом підприємства. Показники довгострокової перспективи. Рентабельність інвестицій підприємства. Управління вартістю. Вибір стратегій. Планування та формування бюджетів. Системи заохочування. Системи оцінки досягнення результатів. Структура управлінського звіту. Умови досконалого управління вартістю. Ключові фактори вартості. Фактори вартості різних рівнів. Структура ланцюга цінностей підприємства. Цільові нормативи.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте максимізації вартості підприємства як мету діяльності підприємства.
2. Назвіть основні підходи до оцінки вартості підприємства.
3. Значення управління вартістю підприємств в діяльності підприємства.
4. Основні управлінські процеси, що сприяють ефективному управлінню вартістю на підприємстві.
5. Назвіть ключові фактори вартості.
6. Охарактеризуйте концепцію ланцюга цінностей підприємства.

***Завдання:***

1. Вартість виробничих приміщень підприємства оцінюється в 980 тис. грн. Прогнозується її щорічне зростання на 20 % з урахуванням перспективності місця розташування та потенційного попиту на аналогічні об'єкти. Визначити майбутню вартість адміністративних будівель через 4 років.

2. Власник планує продавати свій бізнес через 2 роки за попередньою оцінною вартістю в 700 тис. грн. Чи достатнім для придбання бізнесу через 2 роки буде внесок у розмірі 500 тис. грн., якщо річна банківська процента ставка становить 16 %, а нарахування процентів відбувається щоквартально?

3. Яку суму сьогодні необхідно депонувати в банк під 16 % річних зі щоквартальним нарахуванням відсотків для того, щоб через рік мати змогу придбати у власність бізнес вартістю 700 тис. грн.

4. Щомісячні орендні платежі надходять на початку кожного місяця у розмірі 20000 грн. Середньоринкова місячна ставка доходу - 10 %. Якою буде майбутня вартість платежів наприкінці 5-го місяця?

5. Розрахувати суму щорічного внеску на банківський рахунок під 13% річних для придбання нової технологічної лінії вартістю 180000 грн. через 4 роки?

6. За 4 роки вартість вкладу збільшилась з 10000 грн. до 18739 грн. Визначити процентну ставку, за якою відбувалось зростання вартості.

***Тема 4.* Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами**

***План:***

1. Інформаційне забезпечення системи управління потенціалом підприємства.
2. Автоматизація управління потенціалом підприємства
3. Використання прикладних систем в управлінні потенціалом підприємства

***Ключові поняття:***

Інформація. Зовнішнє середовище. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Рівні організації середовища діяльності. Елементи середовища. Інформаційні індикатори. Система моніторингу. Контроль ефективності управлінських рішень. Значимість інформації. Автоматизація управління потенціалом. Інформаційні технології. САSЕ – аналіз. Стандартні прикладні програми в управління підприємством.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Класифікація економічної інформації по рівням управління.
2. Складові елементи інформаційного оточення підприємства.
3. Охарактеризуйте процес формування інформаційної бази підприємства.
4. Основні індикатори інформаційної функції на підприємстві.
5. Фактори значення інформації.
6. Основні методи автоматизації управління на підприємстві.

|  |
| --- |
| **Змістовий модуль2. Теоретичні засади управління потенціалом підприємства** |

***Тема 5.* Управління майновим потенціалом підприємства.**

***План:***

1. Характеристика майнового потенціалу підприємства.
2. Управління майном підприємства.
3. Джерела формування та відтворення майнового потенціалу.
4. Оцінка ефективності управлення майновим потенціалом.

***Ключові поняття:***

Майновий потенціал. Складові майнового потенціалу. Ціль управління майном. Задачі управління. Загальні потреби в прирості технічних і технологічних ресурсів. План розвитку матеріально – технічної бази. Обґрунтування ремонтної політики. Раціоналізація управління основними фондами підприємства. Управління матеріалоспоживанням. Методи управління запасами на підприємстві. Система з фіксованими обсягами замовлення.

Оцінка ефективності управління майновим потенціалом. Джерела формування потенціалу підприємства. Просте та розширене відтворення майнового потенціалу.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Назвіть складові майнового потенціалу підприємства.
2. Назвіть основну мету управління майновим потенціалом підприємства.
3. Основні принципи управління майновим потенціалом.
4. Основні підходи к обґрунтуванню ремонтної політики підприємства.
5. Охарактеризуйте поняття « матеріального потоку» на підприємстві.
6. Класифікації матеріальних потоків на підприємстві.
7. Основні принципи управління матеріально – технічними ресурсами та запасами на підприємстві.
8. Джерела формування майнового потенціалу підприємства.
9. Відтворення майнового потенціалу.

***Завдання:***

1. Оцінити вартість земельної ділянки, використання якої за прогнозними даними забезпечує власнику отримання щорічного чистого операційного доходу в розмірі 50 тис. грн. протягом 4 років. Коефіцієнт капіталізації для подібних об'єктів нерухомості - 20 %. Поточна вартість продажу земельної ділянки в після прогнозному періоді - 30 тис. грн.

2.Оцінити вартість офісного приміщення загальною площею 300 м2. За попередніми прогнозами імовірний процент недозавантаження об'єкта під час оренди складає 9 %, експлуатаційне резервування доходу - 1%, коефіцієнт капіталізації - 20%. Інформація щодо пропозиції на ринку оренди офісних приміщень в районі розташування об'єкта наведена в таблиці.

Таблиця Пропозиція на ринку оренди офісних приміщень (грн../м2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об'єкт-аналог | *Площа, м2* | *Місячна ставка орендної плати, грн/м2* |
| 1 | 90 | 150 |
| 2 | 150 | 120 |
| 3 | 110 | 135 |
| 4 | 100 | 140 |
| 5 | 160 | 110 |

3. Для придбання майнового комплексу підприємства було залучено позику на суму 500 тис. грн. Коефіцієнт капіталізації на позиковий капітал складає 18 %. Очікується, що об'єкт власності принесе чистий операційний доход 150 тис грн. Аналіз порівняних продажів показує, що інвестори очікують 20 % коефіцієнт капіталізації на власні кошти від інвестицій у схожі об'єкти. Оцінити вартість майнового комплексу.

4. Оцінити двоповерхову будівлю заводоуправління площею 100 м2, що потребує косметичного ремонту. Аналогом було обрано двоповерхову офісну будівлю площею 250 м2, у якій був зроблений косметичний ремонт. Ціна продажу аналога -850 тис. грн. У базі даних були знайдені наступні дані по парних продажах (табл. ):

Таблиця Інформація про об'єкти парних продажів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Об'єкт* | *Фізичні характеристики та призначення об'єкта* | *Стан об'єкта* | *Ціна, тис. грн.* |
| 1 | Одноповерхова будівля площею 150 м2 | Проведено косметичний ремонт | 650 |
| 2 | Одноповерхова будівля площею 200 м2 | Потрібний косметичний ремонт | 500 |

## 5. Ринкова вартість усіх активів підприємства оцінюється в 400 тис. грн., а зобов'язань - 300 тис. грн. Фактичний прибуток до оподатковування - 23 тис. грн., ставка податку на прибуток - 18 %. Середньогалузева рентабельність власного капіталу - 15%. Ставка капіталізації - 18%. Оцінити вартість гудвілу.

6. Оцінити вартість товарного знаку «Джерело», власником якого є АТ «Натсік», якщо маркетингове дослідження показало, що за станом на дату оцінки відпускна ціна пакета (1л) ординарного натурального соку АТ «Натсік» на 0,60 грн. перевищує відпускну ціну пакета соку підвищеної якості одного з рядових конкурентів (АТ «Врожай»), якому він відповідає за своїми споживчими властивостями. Ставка ПДВ - 20 %, ставка податку на прибуток -18 %. Фізичний обсяг продажів продукції АТ «Натсік» під товарним знаком «Сік» за рік, що передує даті оцінки, склав 500 тис. л. Коефіцієнт капіталізації - 25%.

7.Оцінити вартість земельної ділянки зоопарку, який відвідують в рік 85000 чоловік. Вартість добового абонементу для дорослого 50 грн.. 60% відвідувачів діти, вартість квитка для яких 25 грн., причому 10% всіх дітей діти до 3 років і мають безкоштовний абонемент. Витрати парку в рік становлять 2000,5 тис. грн. Вартість майна парку 4000 тис. грн. Ставка капіталізації 20%.

8. Найбільш ефективним варіантом використання земельної ділянки є будівництво розважального центру, вартість якого оцінюється в 2 млн. грн. За прогнозними розрахунками щорічний чистий операційний дохід від експлуатації нерухомості (земельна ділянка та приміщення) дорівнюватиме 500 тис. грн., коефіцієнт капіталізації для земельної ділянки - 10 %, для будівлі - 15 %. Оцінити вартість земельної ділянки.

9. Земельну ділянку використано для розміщення бізнес центру на 50 офісів. Доходність бізнес центрів 10 %, а строк експлуатації - 5 років. Середня заповнюваність офісами дорівнює 90 %, вартість оренди одного офісу - 200 грн. на місяць (без ПДВ). Вартість загальних витрат на утримання такого бізнес центру за 5 років оцінюється в 440 тис. грн. Ставка податку на прибуток - 18%. Визначити вартість земельної ділянки, якщо повернення капіталу здійснюється рівними виплатами.

10. Оцінити вартість квартири на основі наступної інформації про порівнянні продажі:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *Об'єкт*  *оцінки* | *Порівнянні об'єкти* | | |
| *1* | *2* | *3* |
| Загальна площа, м2 | 50 | 30 | 100 | 40 |
| Наявність ремонту (+/-) | + | - | + | - |
| Наявність телефону (+/-) | - | + | + | - |
| Наявність автостоянки (+/-) | - | + | + | - |
| Розташовано у місті(+/-) | + | - | + | - |
| Ціна продажу, тис. дол. | ? | 30 | 180 | 36 |

***Тема 6.* Система управління використанням і формуванням трудового потенціалу**

***План:***

1. Соціально - трудова система підприємства.

2. Формальні и неформальні відносини. Трудові конфлікти: причини и моделі рішення.

4. Соціальний розвиток колективу і охорона зовнішнього середовища .

***Ключові поняття:***

Соціально – трудова система підприємства. Трудовий колектив. Соціально – трудове середовище. Соціальна структура організації. Функціонально – виробнича структура підприємства. Соціально – трудові відносини. Трудові конфлікти. Рольові протиріччя. Відповідальність і повноваження. Моделі вирішення трудового конфлікту. Соціальний розвиток колективу.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте соціальну структуру трудової організації.
2. Назвіть основні ознаки підприємства як соціально – трудової організації.
3. Складові структури соціальної організації трудового колективу.
4. Причини виникнення трудових конфліктів.
5. Назвіть основні моделі вирішення трудових конфлікті на підприємстві.

***Завдання:***

1. Визначити трудовий потенціал підприємства, виходячи з таких вихідних даних: продуктивність праці співробітника у звітному році досягла 12,5 тис. грн; індекс зростання продуктивності праці становить 1,12; індекс зростання фондоозброєності праці одного співробітника порівняно з базовим роком становить 1,05; середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу становить 1520 осіб; коефіцієнт реалізації трудового потенціалу сягнув 78 %; витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу становлять 15.
2. 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 вісім інвестиційних проектів, ще три проекти незавершені; 5) з реалізованих восьми проектів у раніше встановлені строки виконано п’ять проектів; 6) за останні три роки різними замовниками було придбано і успішно реалізовано чотири інвестиційні проекти.
3. Для оцінки потенційних чи реальних управлінських здібностей менеджерів соціологи розробили спеціальну модель. Розрахувати інтегральний показник (баловий коефіцієнт) ділових якостей менеджера виробничого підприємства. Зробити висновок щодо ділових якостей менеджера, враховуючи, що за вагомістю якостей мінімальне значення інтегрального показника дорівнює 49, середнє — 147 і максимальне — 245 балів.

Таблиця Ділові якостей менеджера

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Експерт* | *Порядковий номер ділових якостей менеджера, бали* | | | | | | | |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| Вагомість якості | 10 | 7 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 8 |

1. У базисному році на підприємстві витрати робочого часу на виправлення браку склало 1,3%, внутрішньозмінні простої – 4,7%, цілодобові – 2,1% від ефективного робочого часу. У звітному році за рахунок певних заходів простої на виправлення браку становили 0,6%, внутрішньозмінні – 2% і цілодобових не було зовсім. Підрахуйте як поліпшилося використання трудового потенціалу підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці.
2. На підприємстві робота характеризується даними таблиці. Знайдіть у якому періоді краще використовувався трудовий потенціал підприємства?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1-й варіант | | 2-й варіант | | 3-й варіант | | 4-й варіант | |
| Базис. період | Звіт. період | Базис. період | Звіт. період | Базис. період | Звіт. період | Базис. період | Звіт. період |
| Обсяг валової продукції, млн. грн. | 28,3 | 29,8 | 46,3 | 48,1 | 19,6 | 19,6 | 165,7 | 170,9 |
| Чисельність ПВП, осіб | 1012 | 1010 | 1120 | 1370 | 825 | 803 | 4000 | 4605 |

1. На підприємстві А за звітний рік приріст продукції становив 12%, а чисельність ПВП - 10%. На підприємстві Б у базисному і звітному роках виробництво продукції становило відповідно 115,3 млн. грн. і 118,6 млн. грн. Чисельність ПВП у базисному та звітному періодах була 1375 і 1390 осіб відповідно. Знайдіть, яке з даних підприємств ефективніше використало трудовий потенціал у звітному році?

***Тема 7.* Управління конкурентоспроможністю потенціалом підприємства**

***План:***

1. Управління конкурентоспроможністю як елемент загального менеджменту підприємства.
2. Методика оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
3. Стратегічний аналіз в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

***Ключові поняття:***

Конкуренція. Конкурентні переваги. Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність продукції. Оцінка конкурентоспроможності продукції. Евристичні, кваліметричні і інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності. Система забезпечення конкурентоспроможності. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Основні завдання управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Назвіть методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
3. Принципи формування системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗК) на підприємстві.
4. Назвіть етапи реалізації СЗК на підприємстві.
5. Основні підходи к оцінці конкурентоспроможності підприємства.
6. Охарактеризуйте поняття «конкурентний статус підприємства».
7. Обґрунтуйте значення стратегічного аналізу в управлінні конкурентоспроможності підприємства.

***Завдання:***

Для оцінки складових потенціалу підприємства, виходячи з оприлюднених даних про діяльність суб’єктів підприємництва доцільно розрахувати наступну систему показників:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Складова потенціалу* | *Показник* | *Умовні позначення показника* | *Алгоритм розрахунку* |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| Виробництво | Виробнича витратомісткість чистого доходу ( | ВВ |  |
| Фондовіддача | Фв |  |
| Персонал | Продуктивність праці | ПП |  |
| Структура персоналу за освітою | СО | \*100% |
| Фінансова | Загальна платоспроможність | ЗП |  |
| Прибутковість (рентабельність) активів | ПА | \*100% |
| Маркетингова | Частка фінансування рекламної діяльності у загальних витратах | РД |  |
| Прибутковість (рентабельність продажу) чистого доходу | ПЧ | \*100% |
| Організація | Адміністративна витратомісткість чистого доходу | АЧ |  |
| Ефективність організаційної структури управління | ОС |  |

Загальний результат оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається рівнем інтегрального показника (Ікп).

; ,

де ПН – рівень нормованого показника діяльності підприємства; ПФ – рівень фактичної величини показника; ПЕ – рівень еталонної величини показника; n – кількість показників для оцінки складових потенціалу підприємства.

Еталон – це середнє значення галузевого показника або найліпший показник серед найближчих конкурентів, або цільові показники стратегічного плану підприємства.

При значенні величини Ікп більше 1,0. рівень конкурентоспроможності високий; від 0,90 до 1,0 – підприємство конкурентоспроможне і може забезпечити такий рівень за умови переходу на антикризове управління; від 0,70 до 0,90 підприємству загрожує банкрутство; менше 0,70 – підприємство знаходиться на стадії банкрутства.

Результати розрахунку інтегрального показника можна подати в таблиці

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показник* | | *Фактичне значення величини*  *показників* | | | | *Нормоване*  *значення величини показника* | | |
| *№* | *умовне позначення* | *підприємства* | | | *еталонне* | *підприємства* | | |
| *1* | *2* | *наше підприємство* | *1* | *2* | *наше підпри-ємство* |
| 1 | ВВ | 0,8 | 0.81 | 0.94 |  |  |  |  |
| 2 | Фв | 1,9 | 2.07 | 1.83 |  |  |  |  |
| 3 | ПП | 39,8 | 48,53 | 38,72 |  |  |  |  |
| 4 | СО | 7 | 11,2 | 6,8 |  |  |  |  |
| 5 | ЗП | 2,99 | 2,53 | 2,36 |  |  |  |  |
| 6 | ПА | 24,1 | 20,3 | 21,1 |  |  |  |  |
| 7 | РД | 0,012 | 0,11 | 0,008 |  |  |  |  |
| 8 | ПЧ | 4,5 | 10,4 | 10,1 |  |  |  |  |
| 9 | АЧ | 0,15 | 0,09 | 0,2 |  |  |  |  |
| 10 | ОС | 9,4 | 11,2 | 10,8 |  |  |  |  |
| Інтегральний показник конкурентоспроможності (Ікп) | | | | | |  |  |  |

***Тема 8.* Система антикризового управління потенціалом підприємства**

***План:***

1. Теорія і практика застосування діагностичних методів на підприємствах
2. Експертні системи в діагностиці підприємства.
3. Ієрархічні системи експертної діагностики.
4. Методологія вибору критерію оцінки фаз життєвого циклу

***Ключові поняття:***

Функціонування системи. Розвиток системи. Криза. Передумови кризи. Можливі наслідки криз. Класифікація криз. Характеристика впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на кризовий стан підприємства. Ознаки кризового стану. Антикризове управління. Принципи антикризового управління. Життєвий цикл організації. Функції антикризового управління. Стратегія антикризового управління. Критерії прийняття рішень в антикризовому управлінні. Інструменти антикризового управління. Фактори, що контролюються в антикризовому менеджменту. Види антикризових управлінських рішень. Оцінка ступеню необхідних змін.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Назвіть причини виникнення кризових станів в процесів управління потенціалом підприємства.
2. Охарактеризуйте механізм виникнення кризових станів на підприємстві.
3. Охарактеризуйте можливі наслідки виникнення криз.
4. За якими критеріями можливо класифікувати можливі кризи в процесі управління потенціалом підприємства.
5. Основні принципи антикризового управління на підприємстві.

***Завдання:***

1. Аналіз імовірності банкрутства підприємства може здійснюватися на основі як неформалізованих, так і формалізованих моделей. Неформалізовані моделі прогнозування банкрутства ґрунтуються на фундаментальному підході, який передбачає при визначенні ймовірності оголошення підприємства — об'єкта дослідження банкрутом урахування максимальної кількості факторів шляхом обробки фінансової інформації, отриманої як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Специфіка організації прогнозування банкрутства на основі фундаментального підходу дає змогу використовувати таку модель для потреб внутрішнього планування, не відносячи її до комплексного фінансового аналізу.

Найбільш поширеними у сучасній фінансовій літературі моделями прогнозування банкрутства є моделі Альтмана, Спрінгейта та інших авторів, які, по суті, являють собою моделі обробки вхідної інформаційної бази на основі розрахунку інтегрального показника фінансового стану підприємства — об'єкта дослідження. Для прогнозування банкрутства у курсовій роботі будемо користуватися моделлю Альтмана.

Загалом модель Альтмана має такий вигляд:

Z =1,2 А + 1,4 В + 3,3 С + 0,6 D+1,0 Е,

де : А - відношення оборотних активів до суми всіх активів підприємства; В - відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів; С - рівень рентабельності капіталу; D - коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу; Е - коефіцієнт оборотності активів.

Загалом інтерпретація результатів розрахунку Z- показника відповідно до моделі Альтмана здійснюється за такою матрицею:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значення  Z-показника | Z ≤1,80 | 1,81≤ Z ≤2,70 | 2,71≤Z≤2,99 | Z ≥ 3,00 |
| Імовірність банкрутства | *дуже висока* | *висока* | *можлива* | *дуже низька* |

Провести розрахунки за даними підприємства і дати свої висновки щодо ймовірності його банкрутства.

***Таблиця*** *Дані підприємства*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Показник* | *Роки* | |
| *200\_* | *200\_* |
| Чистий дохід, тис. грн. | 46456,3 | 50246,4 |
| Чистий прибуток | 1027,8 | 281,5 |
| Необоротні активи, тис. грн. | 8695,6 | 11333,1 |
| Оборотні активи, тис. грн. | 4199,0 | 5946,4 |
| Витрати майбутніх періодів, тис. грн. | 11,4 | 27,0 |
| Власний капітал, тис. грн. | 9910,8 | 10916,4 |
| з нього нерозподілений прибуток | 1131,9 | 2124,1 |
| Довгострокові зобов′язання, тис. грн. | 0 | 406,3 |
| Поточні зобов′язання, тис. грн. | 2995,2 | 5983,8 |

2. Ви — референт-консультант Генерального директора великого підприємства (заводу з виробництва електронного устаткування).

Для вашого підприємства, як і для всієї економіки України, визначились перспективи виходу з кризи. З’явились надійні інвестори, намітився сталий ринок збуту.

Для виходу із кризи інженерно-економічні підрозділи заводу розробили комплексну програму, визначили основні орієнтири. Програма у загальних рисах передбачає впровадження у виробництво нового виробу. Але з метою конкретизації та ефективнішої реалізації цієї програми розробку бізнес-плану проекту впровадження у виробництво нового виробу доручили виконати трьом незалежним консалтинговим фірмам.

Кожна фірма підготувала свій варіант проекту бізнес-плану і надала його для розгляду та вивчення керівництву підприємства. Однією з вимог до проекту є обов’язкове використання сучасних новітніх технологій, яке і було виконане. Основні показники реалізації кожного проекту наведені у табл.

Таблиця Показники реалізації проектів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показник* | *Варіанти технологій* | | |
| *1* | *2* | *3* |
| Інвестиції, млн грн. | 225 | 276 | 197 |
| Витрати на виробництво одного виробу, тис. грн. | 136 | 147 | 137 |
| Річний обсяг виробництва, тис. шт. | 700 | 1100 | 2500 |
| Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій | 0,10 | 0,11 | 0,13 |

Генеральний директор доручив вам проаналізувати проекти і визначити ефективніший.

- Уточнити, як визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.

- Визначити ефективніший варіант впровадження технології.

- Підготувати аргументовану доповідну записку на ім’я Генерального директора підприємства.

***Тема 9.* Механізми та протидії кризовим процесам**

***План:***

1. Показники ефективності використання.
2. Управління розвитком підприємства.
3. Моніторинг управлінських рішень

***Ключові поняття***

Діагностика. Цикл управлінського консультування. Діагностичні методи у визначенні причин кризового стану. Система показників для діагностики банкротства підприємства. Експрес - діагностика фінансового стану. Фінансова стійкість функціонування підприємства. Експертна система. Сфери застосування експертних систем. Структура експертної системи. Прототип експертної системи. Дерево цілей підвищення рентабельності підприємства. Етапи розробки системи експертної діагностики конкурентного статусу підприємства.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте значення діагностичних методів у визначенні причин криз.
2. Назвіть основні інструменти антикризового управління.
3. Охарактеризуйте існуючи методи діагностики банкрутства.
4. Складові експертних систем на підприємстві.
5. Значення експертних систем при проведення діагностики фінансового стану підприємства.

***Завдання:***

Провести аналіз і оцінку рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Чистий дохід* | | | | *Витрати* | | | | | |
| *показники* | *рядок за*  *звітністю* | *сума, тис. грн.* | | *показники* | | *рядок за звітністю* | | | *сума, тис. грн.* |
| Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати | | | | | | | | | |
| ЧДо.д. | 035 | 151121,5 | | СРо.д. | | | 040 | | 124782,4 |
| ЧДі.о. | 060 | 15123,0 | | ОВі.о. | | | 090 | | 13453,6 |
| ЧДф.д. | 120 | 15,5 | | АВ | | | 070 | | 3994,1 |
| ЧДі.д.. | 110,  130 | 36,2 | | ВЗ | | | 080 | | 5257,5 |
| ЧДпп | 185 | – | | ВВф.д. | | | 140 | | 393,3 |
| ЧДн.п. | 200 | – | | ВВі.д. | | | 150, 160 | | 204,0 |
|  |  |  | | ВВн.п. | | | 205 | | - |
|  |  |  | | ППг.д. | | | 180, 210 | | 5651,2 |
| Разом (ЧДп) | х | 166296,2 | | Разом (ВВп) | | | х | | 153736,1 |
| Чистий прибуток підприємства 12560,1 тис. грн. (166296,2 - 153736,1) | | | | | | | | | |
| **Розрахункові показники** | | | | | | | | | |
| **Найменування** | | | **Алгоритм розрахунку** | | **Розрахунок** | | | **Величина показника** | |
| Постійні витрати (ПВп) | | | АВ+ВЗ | |  | | |  | |
| Змінні витрати (ЗВп) | | | ВВп-ПВп | |  | | |  | |
| Валовий прибуток (ВПп) | | | ПВп+ЧПп | |  | | |  | |
| Валова прибутковість чистого доходу (ПВчд) | | | ВПп : ЧДп | |  | | |  | |
| Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМчд) | | |  | |  | | |  | |
| Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб) | | |  | |  | | |  | |
| Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб) | | |  | |  | | |  | |
| Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб) | | |  | |  | | |  | |

За даними таблиці та проведеними розрахунками побудувати графік на якому відобразити точку беззбитковості. Оцінити коефіцієнт економічної безпеки та запропонувати варіанти покращення діяльності підприємства.

**Змістовний модуль 3. Інструменти управління потенціалом підприємства**

***Тема 10.* Управління результативністю використання потенціалу підприємства**

***План:***

1. Показники ефективності використання.
2. Управління розвитком підприємства.
3. Моніторинг управлінських рішень

***Ключові поняття:***

Основні елементи організаційного потенціалу. Основні параметри організаційних процесів. Структурні механізми. Механізми корпоративного планування. Методи управління в процесі формування організаційного потенціалу. Фактори інтенсифікації процесів управління. Мотивація праці і мотивація господарювання. Модель мотивації в рамках системного підходу.

***Запитання для самоконтролю***

1. Назвіть основні складові організаційного потенціалу підприємства.
2. Класифікація мотиваційних моделей.
3. Ієрархія потреб (модель Маслоу).
4. Класифікація і структура мотивів.
5. Значення стилю управління в структурі мотиваційного процесу.

***Завдання:***

Визначити рентабельність власного капіталу та провести факторний аналіз зміни за допомогою моделі DuPont. Зробити висновки.

***Таблиця*** *Розрахункові показники діяльності підприємства для побудови моделі DuPont*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *Алгоритм розрахунку* | *Періоди* | | |
| *минулий* | *поточний* | *прогнозний* |
| 1. Обсяг господарської діяльності за витратами (валова продукція), тис. грн. | 1 | 35865,5 | 33055,3 | 25402,1 |
| 2. Чистий дохід (господарський потенціал), тис. грн. | 2 | 36848,6 | 34959,1 | 27172,2 |
| 3. Ціна за одиницю продукції (витрат), грн. | 3=2/1 |  |  |  |
| 4. Змінні витрати , тис. грн. | 4 | 33502,8 | 27722,1 | 22060,3 |
| 5. Змінні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн. | 5=4/2 |  |  |  |
| 6. Постійні витрати, тис. грн. | 6 | 2362,7 | 5333,2 | 3341,8 |
| 7. Витрати - всього, тис. грн. | 7=4+6=1 |  |  |  |
| 8. Чистий прибуток, тис. грн. | 8=2-7 |  |  |  |
| 9. Прибутковість (рентабельність) чистого доходу, коп. (%) | 9=8/2\*100 |  |  |  |
| 10. Прибутковість (рентабельність) активів, коп. (%) | 10=8/13\*100 |  |  |  |
| 11. Завантаження активів, грн. | 11=2/13 |  |  |  |
| **12. Прибутковість (рентабельність) власного капіталу, коп. (%)** | **12=8/19\*100** |  |  |  |
| 13. Активи (майновий потенціал), тис.грн. | 13=14+15+16+17 |  |  |  |
| 14. Необоротні активи, тис. грн. | 14 | 6035,4 | 9320,1 | 7114,6 |
| 15. Дебіторська заборгованість, тис. грн. | 15 | 3594,7 | 3484,4 | 3484,1 |
| 16. Запаси, тис. грн. | 16 | 1175,5 | 2266,1 | 1469,1 |
| 17. Грошові кошти, тис. грн. | 17 | 328,0 | 328,6 | 330,7 |
| 18. Фінансові ресурси, тис. грн. | 18=13 | 11133,6 | 11389,7 | 12398,4 |
| 19. Власний капітал (вартісний потенціал), тис. грн. | 19 | 7223,8 | 10437,8 | 8600,8 |
| 20. Зобов’язання, тис. грн. | 20=13-19 |  |  |  |
| 21. Загальна залежність активів | 21=18/19 |  |  |  |
| 22. Загальна залежність активів (рекомендоване значення) | | 2,5 | 2,5 | 2,5 |

***Тема 11.* Проектування систем управління потенціалом підприємства**

***План:***

1. Види систем управління підприємством.
2. Принципи проектування
3. Організаційна система і ефективність використання потенціалу.

***Ключові поняття***

Організаційна структура. Оптимізація структури управління. Критерії оцінки організаційної структури. Інтегральна структура управління. Функціональна структура управління. Продуктова структура управління. Проблемно – цільова структура управління.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Назвіть фактори інтенсифікації процесу управління організаційними можливостями.
2. Основні засади розробки організаційної структури.
3. Основні ознаки оптимальної управлінської структури.
4. Охарактеризуйте функціональну структуру управління.
5. Охарактеризуйте інтегральну структуру управління.
6. Охарактеризуйте проблемно – цільову структуру управління.

***Тема 12*. Особливості інноваційного відтворювання потенціалу підприємства**

***План:***

1. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.
2. Формування інноваційної стратегії.
3. Стадії інноваційного менеджменту.
4. Сутність і принципи реінжінірингу.

***Ключові поняття:***

Інноваційне управління. Фактори інноваційного розвитку. Моделі вибору інноваційних стратегій. Матриця “продукція – ринок”. Критерії вибору інноваційних стратегій. Види інновацій, що необхідні для реалізації стратегії підприємства. Інноваційний менеджмент. Реінжиніринг. Система збалансованих показників. Формування системи розвитку підприємства. Двоетапна модель “ранні – пізні новатори”. Модель провідного користувача.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Назвіть фактори, що обумовлюють інноваційний потенціал підприємства.
2. Основні типи інноваційних стратегій.
3. Охарактеризуйте моделі вибору інноваційних стратегій в управління потенціалом підприємства.
4. Назвіть критерії відбору інноваційних проектів.
5. Значення інноваційного менеджменту в процесі управління потенціалом підприємства.
6. Основні принципи проведення реінжинирінгу.

***Тема 13.* Організаційно – економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства**

***План:***

1. Інвестиційна політика підприємства.
2. Механізм забезпечення ефективності інвестиційної діяльності.
3. Вплив регіонального розвитку на ефективність управління потенціалом.
4. Економічна безпека підприємства.

***Ключові поняття:***

Інвестиційні ресурси. Інвестиційна політика. Показники ефективності інвестиційної діяльності. Механізм забезпечення економічної безпеки. Соціально – економічні показники розвитку регіону. Економічна безпека регіону. Моніторинг економічної безпеки регіону. Функціональна складова економічної безпеки підприємства. Стан корпоративних ресурсів і можливостей бізнесу.

Адаптивна реакція. Реструктуризація підприємства. Санація підприємства. Перепрофілювання підприємства.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте поняття «Інвестиційних ресурсів».
2. Обґрунтуйте принципи формування інвестиційної політики підприємства.
3. Назвіть основні показники соціально – економічного розвитку регіону.
4. Назвіть функціональні складові економічної безпеки підприємства.

***Тема 14.* Управління потенціалом підприємства на основі використання інструментів діагностики**

***План:***

1. Сутність діагностики потенціалу підприємства
2. Інструменти діагностики потенціалу підприємства
3. Особливості проведення діагностики потенціалу підприємств різного профілю

***Ключові поняття:***

Діагностика, діагностичний аналіз, процес діагностування, об’єкт діагностики, суб’єкт діагностики, експрес-діагностика, управлінський аналіз, самодіагностика.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте поняття «діагностика».
2. Обґрунтуйте принципи процесу діагностування підприємства.
3. Опишіть механізм проведення діагностики потенціалу підприємства.
4. Які є форми діагностики потенціалу підприємства?
5. В чому сутність комплексної діагностики потенціалу підприємства? Коли її застосовують?
6. В чому сутність поетапної діагностики потенціалу підприємства? Коли її застосовують?
7. Як класифікують резерви зростання потенціалу підприємства?
8. Що собою уявляє рейтинговий метод оцінки потенціалу підприємства?
9. Що дає застосування рейтингової оцінки і де її використовують?

***Завдання:***

Здійснити бальну оцінку існуючого рівня потенціалу підприємства за факторами, перерахованими в таблиці 1 (максимальна оцінка кожної складової певного критерію 1, а мінімальна – 0). Результати розрахунків звести і узагальнити в таблиці 2. Подати графічне зображення стану потенціалу підприємства у вигляді “радару” потенціалу.

Таблиця 1. Фактори, визначаючі розмір потенціалу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Загальне управління | Ефективність + розвиток + нововведення + зрілість + творчий дух + диверсифікація + висока ступінь ризику + передова технологія + вибір раціональних проектів + багатосторонність виробництва + реалізація соціальних функцій |
| Фінансове управління | Функції контролю + розподіл прибутку + одержання кредиту + ефективна реалізація основних засобів + виплата податків + виплата економічних санкцій + плинне оперування одержаними засобами + інвестування + протидія інфляційним процесам + фінансовий аналіз реалізації + фінансування витрат свого ринкового сегменту |
| Маркетинг | Організація збуту + рекламування + пробний збут зразків + зондування інших ринків + орієнтири масового виробництва + захват ринків + зовнішньоекономічна діяльність |
| Виробництво | Управління запасами ресурсів + розподілення продукції + матеріальнотехнічне постачання + умови праці + клімат у колективі + автоматизація + примінення орієнтирів у виробництві + адаптація передової технології |
| НДКР | Наукові дослідження + творча ініціатива + залучення новацій зі сторони + пристосування нового + імітаційні моделі + модернізація + проектування змін |

Таблиця 2. Визначення ефективності існуючого потенціалу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Складові потенціалу* | *Розмір існуючого потенціалу, Сі* | *Необхідний потенціал, Сн* | *Коефіцієнт потенційних можливостей* |
| 1. Загальне управління |  | 11 |  |
| 2. Фінансове управління |  | 11 |  |
| 3. Маркетинг |  | 7 |  |
| 4. Виробництво |  | 8 |  |
| 5. НДКР |  | 7 |  |
| Сукупний норматив можливостей |  |  | ?/ 5 |

Коефіцієнт потенційних можливостей за певним напрямком визначається як частка від ділення розміру існуючого потенціалу на необхідний потенціал. Максимальне значення сукупного нормативу потенційних можливостей 5. Ступінь використання потенційних можливостей може бути визначена як відношення значення існуючого сукупного нормативу до максимально можливого значення сукупного нормативу можливостей підприємства.

***Тема 15.*** **Контролінг як сучасний інструмент управління потенціалом підприємства**

***План:***

1. Концепція контролінгу в системі управління потенціалом підприємства
2. Структура та зміст контролінгу

***Ключові поняття:***

Контроль, контролінг, алгоритм контролінгу, GAP- аналіз, моніторинг, стратегічний контролінг, інформаційна база, контролер, планування.

***Запитання для самоконтролю:***

1. Визначте суть «контролінгу».
2. Охарактеризуйте методи контролінгу
3. Визначте джерела для контролінгу потенціалу підприємства

**3. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

Студенти самостійно вивчають наступні теми:

- тему 2 (основна література за списком - [7, 9, 10, 12, 17, 20, 27] і інша література на вибір студента);

- тему 4 (основна література за списком - [6, 9, 13, 16, 18, 22] і інша навчальна та наукова література та періодичні видання);

- тема 9 (основна література за списком - [1, 6, 14, 15, 19, 23, 26] і додаткова література на вибір студента);

- тема 11 (основна література за списком - [7, 13, 16, 18, 22, 27] і додаткова література на вибір студента).

Вивчаючи дисципліну “Управління потенціалом підприємства”, кожен студент - магістр повинен підготувати 1-2 доповіді, у яких розкриваються наукові і практичні аспекти рішення проблеми управління потенціальними можливостями підприємств. З цією метою студент самостійно здійснює пошук і обробку науково-практичної та статистичної інформації, що приведена в періодичних виданнях, а також надається в сучасних інформаційних джерелах. Недоцільно використовувати навчальні видання. Обговорення та захист доповідей відбувається на семінарських заняттях при активній участі усіх студентів.

Головна вимога до доповіді – творчий, нестандартний підхід, наявність узагальнень та пропозицій щодо вирішення обраних проблем. Можливо використання економіко-математичних методів та моделей. Тема доповіді може бути запропонована студентом самостійно за узгодженням з викладачем, або обрана за наступним переліком:

1. Сучасні тенденції формування та оптимізації структури потенціалу підприємства.

2. Галузеві та регіональні фактори та особливості формування і використання потенціалу підприємства (на прикладі окремих галузей економіки).

3. Вартісна концепція потенціалу підприємства та проблеми відтворення потенціалу підприємства.

4. Ринковий потенціал підприємства.

5. Аналіз та оцінка економічного потенціалу діючого підприємства.

6. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства.

7. Управління фінансовим потенціалом підприємства.

8. Управління трудовим потенціалом.

9.Формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та ризику.

10. Управління маркетинговим потенціалом підприємства.

11. Управління науково-технічним потенціалом підприємства.

12. Удосконалення управлінського потенціалу підприємства.

13. Корпоративна культура підприємства як важливий аспект управління потенціалом підприємства.

14. Проблеми розробки та впровадження автоматизованих інформаційних систем управління потенціалом підприємства.

15. Урахування змін зовнішнього середовища підприємства як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності потенціалу.

16. Управління потенціалом нематеріальних активів підприємства.

17. Зарубіжна практика управління потенціалом персоналу підприємства та можливості її адаптації до вітчизняних умов.

18. Методи стимулювання раціонального використання трудового потенціалу підприємства.

19. Проблеми антикризового розвитку підприємства та формування потенціалу протидії кризовим процесам.

20. Проблеми попереднього діагностування і попередження кризових ситуацій на підприємстві.

21. Використання потенціалу реструктуризації та диверсифікації виробництва в контексті антикризового управління підприємством.

22. Парето-оптимальне становище потенціалу підприємства.

23. Проблеми формування і використання інвестиційного потенціалу підприємства.

24. Проблеми інноваційного відтворення та проектування систем управління потенціалом підприємства.

До самостійної роботи студента відносять виконання індивідуального завдання. Індивідуальне завдання для студентів з курсу «Управління потенціалом підприємства» полягає у написанні Пояснювальної записки.

Пояснювальну записку студенти виконують самостійно, дотримуючись рекомендованої структури та вимог до технічного оформлення. Рекомендується до структури пояснювальної записки включити наступні пункти:

1. *Титульна сторінка.* Роз’яснення правил оформлення титульної сторінки особливих пояснень не потребує, тому наведемо лише приклад її оформлення в додатках*.*
2. Зміст, де вказуються заголовки розділів (підрозділів) та сторінки, на яких вони розміщені. Зразок оформлення приведено нижче.

Загальний зразок оформлення змісту пояснювальної записки

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП |  |
| 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства. |  |
| 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства. |  |
| 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями. |  |
| 4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами |  |
| 5. Управління майновим потенціалом підприємства |  |
| 6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства. |  |
| 7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. |  |
| 8. Система антикризового управління потенціалом підприємства. |  |
| 9. Механізм та інструменти протидії кризовим процесам. |  |
| 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства. |  |
| 11. Проектування систем управління потенціалом на підприємствах. |  |
| 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства. |  |
| 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення впровадження систем управління потенціалом підприємств. |  |
| ВИСНОВКИ |  |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ |  |
| ДОДАТКИ |  |

Пояснювальна записка передбачає виконання студентом розрахунків виробничого, організаційно-управлінського, кадрового та фінансового потенціалів окремо мінімум за три роки по підприємству-об’єкту майбутньої магістерської атестаційної роботи.

|  |
| --- |
| **1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.** |

В даному питанні розкрити суть потенціалу підприємства об’єкта дослідження магістерської атестаційної роботи. Визначити об’єкт та суб’єкт управління, організаційну структуру підприємства та місце його в регіоні. Для опису рекомендовано використовувати наступні рисунки та таблиці.

Таблиця 1.1

Місце підприємства в економічній системі регіону

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Юридична адреса |  | |
| Засновники |  | |
| Банк в якому обслуговується |  | |
| Засновники |  | |
| Вид діяльності |  | |
| Форма власності |  | |
| Об’єкт господарської діяльності |  | |
|  | |
| Покупці | Найменування | Асортимент |
|  |  |
|  |  |
| Постачальники | Найменування | Асортимент |
|  |  |
|  |  |
| Конкуренти |  | |
|  | |

Таблиця 1.2

Основні показники господарської діяльності підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | Середній темп зростання, % |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1. Чистий дохід, тис. грн. |  |  |  |  |  |
| 1. Чистий прибуток, тис. грн. |  |  |  |  |  |
| 3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб |  |  |  |  |  |
| 4. Середньомісячна заробітна плата, грн. |  |  |  |  |  |
| 5. Матеріальні витрати, тис. грн. |  |  |  |  |  |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. |  |  |  |  |  |
| 7. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн. |  |  |  |  |  |
| 8. Продуктивність праці, тис. грн./особу |  |  |  |  |  |
| 9. Чистий дохід на 1 грн. оплати праці, грн. |  |  |  |  |  |
| 10. Матеріаловіддача |  |  |  |  |  |
| 11. Фондовіддача |  |  |  |  |  |
| 12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів |  |  |  |  |  |
| 13. Рентабельність чистого доходу за валовим прибутком, % |  |  |  |  |  |
| 14. Рентабельність майна підприємства, % |  |  |  |  |  |
| 15. Коефіцієнт платоспроможності підприємства |  |  |  |  |  |

Після кожної таблиці провести аналіз за показниками та динаміки їх змін.

|  |
| --- |
| **2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.** |

Процес оптимізації структури потенціалу підприємства слід проводити за наступними етапами:

Етап 1 — формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності);

Етап 2 — визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів. Цей етап обов’язково треба узгоджувати з першим;

Етап 3 — оскільки для задоволення однієї і тієї ж потреби може існувати декілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій, і після цього зробити остаточний висновок;

Етап 4 — виходячи з того, що підприємство не в однаковій мірі володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити куди вигідніше їх направити, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

Етап 5 — після проведення попередніх 4-х етапів, необхідно оцінити отриманий результат.

Діагностику потенціалу підприємства рекомендовано проводити за допомогою графоаналітичного методу “Квадрат потенціалу” в динаміці. Використавши алгоритм методу графоаналітики “Квадрат потенціалу“ та результати економічної діагностики підприємства – об'єкта практики, дати оцінку його потенціалу.

Студент самостійно заповнює таблиці 2.1 - 2.4 та визначає вагомість показника, але кількість показників, що аналізуються, в кожній функціональній групі не повинна бути меншою за 5. Більша кількість показників дає можливість провести точнішу оцінку потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1

Виробництво, розподіл та збут продукції

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п.* | *Показник* | *Вага показника* | *Роки* | | | | | |
| *2014* | | *2015* | | *2016* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Чистий дохід підприємства, тис. грн. | 1,1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Виробнича витратомісткість чистого доходу | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Фондовіддача | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Чистий прибуток, тис. грн. | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Рентабельність чистого доходу за валовим прибутком, % | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Рівень покриття витрат на збут | 1.15 |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 2.2

Організаційна структура та менеджмент

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показник* | *Вага* | *Роки* | | | | | |
| *2010* | | *2011* | | *2012* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Коефіцієнт окупності адміністративних витрат | 1,2 |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Коефіцієнт витратомісткості управління | 1,2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Прибутковість адміністративних витрат | 1,2 |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Структура управлінського персоналу в загальній структурі, % | 1,1 |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Інноваційна діяльність, тис. грн. | 1,2 |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Норма керівництва на підприємстві | 1,1 |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 2.3

Кадри

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показник* | *Вага* | *Роки* | | | | | |
| *2010* | | *2011* | | *2012* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Продуктивність праці, тис. грн./ особу | 1,2 |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Фонд оплати праці, тис. грн. | 1,1 |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Питома вага працівників з вищою освітою в загальній структурі, % | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| *4* | Частка оплати праці в структурі операційних витрат підприємства, % | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Трудомісткість чистого доходу | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Доход 1 працівника підприємства, грн. | 1,1 |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Плинність кадрів | 1,15 |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 2.4

Фінанси

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показник* | *Вага* | *Роки* | | | | | |
| *2010* | | *2011* | | *2012* | |
| *значення* | *місце* | *значення* | *місце* | *значення* | *місце* |
| 1 | Коефіцієнт покриття | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Коефіцієнт автономії | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Рентабельність активів,% | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| *4* | Рентабельність власного капіталу, % | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 1,1 |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Абсолютна ліквідність активів | 1,15 |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Коефіцієнт фінансової стабільності | 1,15 |  |  |  |  |  |  |

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.

1. 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.
2. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.
3. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») свідчать про наявність передумов дальшого розвитку потенціалу підприємства.
4. Четвертий вектор — «Фінанси» — є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

|  |
| --- |
| **3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.** |

Здійснити опис суті вартісного критерію при управлінні підприємством Визначити фінансовий стан підприємства-об’єкта дослідження за показниками платоспроможності та фінансової стійкості. Провести аналіз та зробити висновки.

*Таблиця 3.1*

*Оцінка платоспроможності підприємства*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення 20\_ р.  від 20\_ р. |
| 20\_р. | 20\_р. | 20\_р. | +/- |
| 1. | Коефіцієнт автономії | >0,5 |  |  |  |  |
| 2. | Коефіцієнт фінансової стабільності | >1 |  |  |  |  |
| 3. | Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | >0,1 |  |  |  |  |
| 4. | Коефіцієнт покриття (платоспроможності) | >1 |  |  |  |  |

*Таблиця 3.2*

*Оцінка фінансової стійкості підприємства*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | | Показники | Роки | | | Відхилення 20\_\_р. від 20\_\_\_р. | |
| 20\_\_р | 20\_р. | 20\_р. | +,- | % |
| 1. | | Коефіцієнт фінансової залежності |  |  |  |  |  |
| 2. | | Маневреність робочого капіталу |  |  |  |  |  |
| 3. | | Коефіцієнт маневреності робочого капіталу |  |  |  |  |  |
| 4. | | Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу |  |  |  |  |  |
| 5. | Коефіцієнт стійкості фінансування | |  |  |  |  |  |
| 6. | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | |  |  |  |  |  |
| 7. | Коефіцієнт фінансової стабільності | |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами** |

Види господарської інформації та специфіка їх первинного опрацювання. Інформаційні системи аналізу діяльності підприємств. Використання стандартних програмних рішень для оцінки ефективності управління потенціалом.

|  |
| --- |
| **5. Управління майновим потенціалом підприємства** |

Зазначити суть майнового потенціалу та здійснити його оцінку на прикладі конкретного підприємства за поданими таблицями.

Таблиця 5.1

Аналіз динаміки і структури активів підприємства.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активи підприємства | Роки | | | | Відхилення | | |
| 2015 | | 2016 | |
| Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | +, - | % | Пунктів структури |
| 1. Необоротні активи |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. .................... |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. .................... |  |  |  |  |  |  |  |
| *Разом по розділу 1* |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Оборотні активи |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. .................... |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2. .................... |  |  |  |  |  |  |  |
| *Разом по розділу 2* |  |  |  |  |  |  |  |
| *Разом* |  |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 5.2

Аналіз динаміки і структури зобов’язань підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Джерела утворення  майна | Роки | | | | Відхилення | | |
| 2015 | | 2016 | |
| Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | +, - | % | Пунктів структури |
| 1. Власний капітал |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Довгострокові зобов’язання |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Поточні (короткострокові зобов’язання) |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Разом*** |  |  |  |  |  |  |  |

Система показників для оцінки майновим потенціалом підприємства має включати формування показників за наступними групами: обсяги, формування, стан та ефективність використання об’єктів майнового потенціалу та рівень його привабливості (рис. 1).

  
Рис. 1. Система показників для управління майновим потенціалом

|  |
| --- |
| **6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.** |

Здійснити оцінку трудового потенціалу як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників. До *кількісних* відносяться показники:

* чисельності працівників;
* професійно-кваліфікаційного складу кадрів;
* статевовікового складу;
* середнього віку працівників;
* стажу роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді;
* рівня ротації (руху) кадрів;
* укомплектованості підприємства кадрами (рівня заміщення посад) і ін.

До *якісних* показників відносяться:

* індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
* індивідуальні професійні характеристики;
* соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Так, у даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

1. *система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства,* яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;
2. *система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності,* яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

3) *система, заснована на формах і методах роботи з персоналом,* яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і т. ін.

Комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності.

|  |
| --- |
| **7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.** |

Для оцінки складових потенціалу підприємства, виходячи з оприлюднених даних про діяльність суб’єктів підприємництва доцільно розрахувати наступну систему показників.

Загальний результат оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається рівнем інтегрального показника (Ікп).

; ,

де ПН – рівень нормованого показника діяльності підприємства; ПФ – рівень фактичної величини показника; ПЕ – рівень еталонної величини показника; n – кількість показників для оцінки складових потенціалу підприємства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Складова потенціалу** | **Показник** | **Умовні позначення показника** | **Алгоритм розрахунку** |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| Виробництво | Виробнича витратомісткість чистого доходу (витрати на 1 грн. товарної продукції) | ВВ |  |
| Фондовіддача | Фв |  |
| Персонал | Продуктивність праці | ПП |  |
| Структура персоналу за освітою | СО | \*100% |
| Фінансова | Загальна платоспроможність | ЗП |  |
| Прибутковість (рентабельність) активів | ПА | \*100% |
| Маркетингова | Частка фінансування рекламної діяльності у загальних витратах | РД |  |
| Прибутковість (рентабельність продажу) чистого доходу | ПЧ | \*100% |
| Організація | Адміністративна витратомісткість чистого доходу | АЧ |  |
| Ефективність організаційної структури управління | ОС |  |

Результати розрахунку інтегрального показника можна подати в таблиці.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | | **Фактичне значення величини**  **показників** | | | | **Нормоване**  **значення величини показника** | | |
| **№** | **умовне позначення** | **підприємства** | | | **еталонне** | **підприємства** | | |
| **1** | **2** | **наше підприємство** | **1** | **2** | **наше підприємство** |
| 1 | ВВ | 0,8 | 0.81 | 0.94 |  |  |  |  |
| 2 | Фв | 1,9 | 2.07 | 1.83 |  |  |  |  |
| 3 | ПП | 39,8 | 48,53 | 38,72 |  |  |  |  |
| 4 | СО | 7 | 11,2 | 6,8 |  |  |  |  |
| 5 | ЗП | 2,99 | 2,53 | 2,36 |  |  |  |  |
| 6 | ПА | 24,1 | 20,3 | 21,1 |  |  |  |  |
| 7 | РД | 0,012 | 0,11 | 0,008 |  |  |  |  |
| 8 | ПЧ | 4,5 | 10,4 | 10,1 |  |  |  |  |
| 9 | АЧ | 0,15 | 0,09 | 0,2 |  |  |  |  |
| 10 | ОС | 9,4 | 11,2 | 10,8 |  |  |  |  |
| Інтегральний показник конкурентоспроможності (Ікп) | | | | | |  |  |  |

Еталон – це середнє значення галузевого показника або найліпший показник серед найближчих конкурентів, або цільові показники стратегічного плану підприємства.

При значенні величини Ікп більше 1,0. рівень конкурентоспроможності високий; від 0,90 до 1,0 – підприємство конкурентоспроможне і може забезпечити такий рівень за умови переходу на антикризове управління; від 0,70 до 0,90 підприємству загрожує банкрутство; менше 0,70 – підприємство знаходиться на стадії банкрутства.

|  |
| --- |
| **8. Система антикризового управління потенціалом підприємства.** |

*Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Чистий дохід** | | | | **Витрати** | | | | | |
| **показники** | **рядок за**  **звітністю** | **сума, тис. грн.** | | **показники** | | **рядок за звітністю** | | | **сума, тис. грн.** |
| Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати | | | | | | | | | |
| ЧДо.д. | 035 |  | | СРо.д. | | | 040 | |  |
| ЧДі.о. | 060 |  | | ОВі.о. | | | 090 | |  |
| ЧДф.д. | 120 |  | | АВ | | | 070 | |  |
| ЧДі.д.. | 110, 130 |  | | ВЗ | | | 080 | |  |
| ЧДпп | 185 |  | | ВВф.д. | | | 140 | |  |
| ЧДн.п. | 200 |  | | ВВі.д. | | | 150, 160 | |  |
|  |  |  | | ВВн.п. | | | 205 | |  |
|  |  |  | | ППг.д. | | | 180, 210 | |  |
| Разом (ЧДп) | х |  | | Разом (ВВп) | | | х | |  |
| Чистий прибуток підприємства | | | | | | | | | |
| **Розрахункові показники** | | | | | | | | | |
| **Найменування** | | | **Алгоритм розрахунку** | | **Розрахунок** | | | **Величина показника** | |
| Постійні витрати (ПВп) | | | АВ+ВЗ | |  | | |  | |
| Змінні витрати (ЗВп) | | | ВВп-ПВп | |  | | |  | |
| Валовий прибуток (ВПп) | | | ПВп+ЧПп | |  | | |  | |
| Валова прибутковість чистого доходу (ПВчд) | | | ВПп : ЧДп | |  | | |  | |
| Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМчд) | | |  | |  | | |  | |
| Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб) | | |  | |  | | |  | |
| Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб) | | |  | |  | | |  | |
| Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб) | | |  | |  | | |  | |

Графічне зображення аналітичних розрахунків для оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства показано на рис.



*Рис. Графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства*

Прибуткова діяльність підприємства характеризується сценарієм: ЧДп = ВВп + ЧПп, а збиткова ВВп = ЧДп + ЧЗп, де ЧЗп – чистий збиток підприємства, який не дозволяє покрити підприємству певну суму витрат. При цьому на підприємстві виникає заборгованість з виплати оплати праці, сплати податків, за розрахунками з постачальниками, припиняється інвестиційна діяльність.

Якщо витратомісткість чистого доходу підприємства за його змінними витратами (ЗВп : ЧДп) менша 1,0 то підприємство формує валовий прибуток, дотримується прибуткового сценарію розвитку і, за умови одержання фактичного чистого збитку, має можливість, збільшивши обсяги господарювання, забезпечити його беззбитковість. Водночас, якщо витратомісткість чистого доходу підприємства за його змінними витратами (ЗВп : ЧДп) більша 1,0, то підприємство позбавлене можливості формувати валовий прибуток, має збитковий сценарій розвитку і за умови недосягнення показника витратомісткості чистого доходу за змінними витратами величини менше 1,0 стає банкрутом. При цьому підприємство потребує обов’язкової системи антикризового управління, як щодо формування витрат, особливо змінних, так і у створенні доходу.

Найбільш поширеними у сучасній фінансовій літературі моделями прогнозування банкрутства є моделі Альтмана, Спрінгейта та інших авторів, які, по суті, являють собою моделі обробки вхідної інформаційної бази на основі розрахунку інтегрального показника фінансового стану підприємства — об'єкта дослідження. Для прогнозування банкрутства у курсовій роботі будемо користуватися моделлю Альтмана.

Загалом модель Альтмана має такий вигляд:

Z =1,2 А + 1,4 В + 3,3 С + 0,6 D+1,0 Е,

де :

А - відношення оборотних активів до суми всіх активів підприємства; В - відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів; С - рівень рентабельності капіталу; D - коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу; Е - коефіцієнт оборотності активів.

Загалом інтерпретація результатів розрахунку Z- показника відповідно до моделі Альтмана здійснюється за такою матрицею:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значення  Z-показника | Z ≤1,80 | 1,81≤ Z ≤2,70 | 2,71≤Z≤2,99 | Z ≥ 3,00 |
| Імовірність банкрутства | *дуже висока* | *висока* | *можлива* | *дуже низька* |

|  |
| --- |
| **9. Механізм та інструменти протидії кризовим процесам.** |

За проведеним аналізом в 8 пункті визначити стан підприємства та його рівень економічної безпеки. Зазначити заходи протидії кризовим процесам на підприємстві.

|  |
| --- |
| **10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства.** |

Результативність використання потенціалу підприємства слід оцінювати за показниками рентабельності. За допомогою моделі DuPont можна оцінити вплив факторів на зміну величини рентабельності власного капіталу, зробити відповідні висновки. Зазначити напрями управління результативністю потенціалу підприємства.

*Таблиця 10.1*

*Розрахункові показники діяльності підприємства для побудови моделі DuPont*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Алгоритм розрахунку** | **Періоди** | | | |
| **минулий** | **поточний** | | **прогнозний** |
| 1. Обсяг господарської діяльності за витратами (валова продукція), тис. грн. | 1 | 35865,5 | 33055,3 | | 25402,1 |
| 2. Чистий дохід (господарський потенціал), тис. грн. | 2 | 36848,6 | 34959,1 | | 27172,2 |
| 3. Ціна за одиницю продукції (витрат), грн. | 3=2/1 | 1,0274110 | 1,0575962 | | 1,0696840 |
| 4. Змінні витрати , тис. грн. | 4 | 33502,8 | 27722,1 | | 22060,3 |
| 5. Змінні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн. | 5=4/2 | 0,9092013 | 0,7929854 | | 0,8118698 |
| 6. Постійні витрати, тис. грн. | 6 | 2362,7 | 5333,2 | | 3341,8 |
| 7. Витрати - всього, тис. грн. | 7=4+6=1 | 35865,5 | 33055,3 | | 25402,1 |
| 8. Чистий прибуток, тис. грн. | 8=2-7 | 983,1 | 1903,9 | | 1770,1 |
| 9. Прибутковість (рентабельність) чистого доходу, коп. (%) | 9=8/2\*100 | 2,74 | 5,76 | | 6,97 |
| 10. Прибутковість (рентабельність) активів, коп. (%) | 10=8/13\*100 | 8,83 | 12,36 | 14,28 | |
| 11. Завантаження активів, грн. | 11=2/13 | 3,3 | 2,3 | 2,2 | |
| **12. Прибутковість (рентабельність) власного капіталу, коп. (%)** | **12=8/19\*100** | **13,61** | **18,24** | **20,58** | |
| 13. Активи (майновий потенціал), тис. грн. | 13=14+15+16+17 | 11133,6 | 15399,2 | 12398,4 | |
| 14. Необоротні активи, тис. грн. | 14 | 6035,4 | 9320,1 | 7114,6 | |
| 15. Дебіторська заборгованість, тис. грн. | 15 | 3594,7 | 3484,4 | 3484,1 | |
| 16. Запаси, тис. грн. | 16 | 1175,5 | 2266,1 | 1469,1 | |
| 17. Грошові кошти, тис. грн. | 17 | 328,0 | 328,6 | 330,7 | |
| 18. Фінансові ресурси, тис. грн. | 18=13 | 11133,6 | 11389,7 | 12398,4 | |
| 19. Власний капітал (вартісний потенціал), тис. грн. | 19 | 7223,8 | 10437,8 | 8600,8 | |
| 20. Зобов’язання, тис. грн. | 20=13-19 | 3909,8 | 4961,4 | 3797,6 | |
| 21. Загальна залежність активів | 21=18/19 | 1,5 | 1,5 | 1,4 | |
| 22. Загальна залежність активів (рекомендоване значення) | | 2,5 | 2,5 | 2,5 | |

Як приклад, розрахунок рівня збалансованості зростання підприємства наведено в табл.10.2.

Таблиця 10.2.

*Аналіз рівня збалансованості зростання підприємства*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Періоди** | | **Відхилення** | |
| **минулий** | **поточний** | **+/-** | **%** |
| 1. Капіталомісткість господарської діяльності, грн. | 0,754 | 0,731 | -0,023 | -3,1 |
| 2. Прибутковість чистого доходу, грн. | 0,071 | 0,072 | 0,001 | 1,4 |
| 3. Темп зростання чистого доходу | 0,106 | 0,112 | 0,006 | 5,7 |
| 4. Рівень збалансованого зростання | 0,888 | 0,879 | -0,009 | -1,0 |

Для досягнення збалансованого зростання в минулому (ЗЗм) і поточному (ЗЗп) періодах можна розглянути наступні сценарії господарської діяльності.

*Сценарій 1.* Скорочення темпів зростання чистого доходу





Сценарій 1 забезпечує збалансоване зростання в минулому періоді при зменшенні темпів зростання чистого доходу з 10,6% до 9,4% і, відповідно, у поточному – з 11,2% до 9,8%.

*Сценарій 2.* Збільшення чистого прибутку і прибутковості чистого доходу





Сценарій 2 забезпечує збалансоване зростання в минулому періоді при збільшенні прибутковості чистого доходу з 7,1% до 8,0% і, відповідно, у поточному – з 7,2% до 8,2%.

**

*Рис. 10.1. Оцінка рівня ефективності управління потенціалом підприємства*

*Сценарій 3.* Зменшення капіталомісткості господарської діяльності при оптимізації вартості активів





Сценарій 3 забезпечує збалансоване зростання в минулому періоді при зниженні капіталомісткості з 0,754 до 0,670 і, відповідно, у поточному – з 0,731 до 0,643.

*Сценарій 4*. Комбінована стратегія: диверсифікація чистого прибутку, активів і чистого доходу





Комбінована стратегія забезпечує збалансоване зростання в минулому періоді за умови збільшення прибутковості чистого доходу з 7,1% до 7,3%, зменшення темпів зростання виручки з 10,6% до 10,1% і зниження капіталомісткості з 0,754 до 0,721 і, відповідно, у поточному – з 7,2% до 7,4%, 11,2% до 10,5%, 0,731 до 0,705.

|  |
| --- |
| **11. Проектування систем управління потенціалом на підприємствах.** |

Здійснити опис систем управління потенціалом на конкретному підприємстві. Провести факторний аналіз одного з показників оцінки фінансового стану та зробити аналіз впливу складових.

|  |
| --- |
| **12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства.** |

На основі даних проведеного аналізу в попередніх пунктах оцінити можливість та необхідність інноваційного відтворення потенціалу підприємства, джерела фінансування відтворення.

|  |
| --- |
| **13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення впровадження систем управління потенціалом підприємств.** |

Зазначаються загальні пропозиції по управлінню потенціалом конкретного підприємства.

*Висновки.* Узагальнюється весь матеріал теоретичної та практичної частини, систематизуються заходи, розроблені в попередніх розділах курсової роботи щодо покращення використання потенціалу підприємства і викладом прогнозу діяльності суб’єкта господарювання.

*Додатки,* до яких слід включати допоміжні матеріали, що були використані при написанні курсової роботи (форми звітності, таблиці допоміжних цифрових даних, ілюстрації, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово “Додаток”. Додаток повинен мати

тематичний заголовок. Обов’язковими є Форма 1 та форма 2 фінансової звітності підприємств за 3 роки.

7. Список використаної літератури. Значити література, яка використовувалась при написанні роботи. Мінімальна кількість джерел – 3.

**ВИМОГИ ДО ТЕХНІЧНОГО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ**

Пояснювальна записка має бути написана (чи надрукована) чітко, розбірливо, без помилок та виправлень, з одного боку білого паперу формату А4 (210х297 мм). Загальний обсяг роботи, включаючи список використаних літературних джерел та додатки, не повинен перевищувати 35-40 сторінок, надрукованих через 1,5 інтервали, 14 шрифтом, гарнітура Times New Roman. Таблиці та рисунки повинні бути оформлені 12 шрифтом, гарнітура Times New Roman через 1 інтервал. Аркуш роботи повинен мати поля: ліве – 20 мм, верхнє – 20 мм, праве – 10 мм, нижнє – 20 мм.

Нумеруються всі сторінки роботи до останньої, враховуючи ілюстрації та додатки, без пропусків, повторів і літерних додатків. Першою сторінкою вважається титульна, на якій цифра “1” не ставиться. Отже, загальна нумерація роботи починається на наступній сторінці (зміст курсової роботи) з цифри “2”.

Текст пояснювальної записки може ілюструватись кресленнями, схемами, фотографіями, графіками, таблицями, які також виконуються на стандартних аркушах паперу формату А4. Кількість ілюстрацій повинна бути достатня, для того, щоб надати тексту зрозумілість і конкретність. Усі ілюстрації (фотографії, схеми тощо) називають рисунками і нумерують послідовно. Номер і назву рисунку пишуть під графічним зображенням. Ілюстративний матеріал розміщують у тексті одразу після посилання на нього.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ**

Виконання пояснювальної записки з курсу “Управління потенціалом підприємства” є складовою навчального процесу.

Результати написання пояснювальної записки за 100-бальною системою. У випадку незадовільної оцінки пояснювальну записку необхідно доопрацювати або виконати нову за даними господарської діяльності підприємства.

Таблиця

Критерії оцінювання роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Рівень* | *Бали*  *за 100-бальною системою* | *Критерії оцінювання відповіді* | |
| *Теоретичні знання* | *Вміння* |
| до 50  балів | Студент відповідає на запитання викладача, відтворює незначну частку питання в тому вигляді і в тій послідовності, у якій воно було розглянуте на лекції або консультації. | Студент вміє при постійному контролі і допомозі викладача виконати розрахункові прості задачі та завдання. |
| Середній рівень знань«3»(репродуктивний) | 50-60 балів | Студент володіє матеріалом на початковому рівні, значну частину матеріалу відтворює на продуктивному рівні: з допомогою викладача відтворює словами, близькими до тексту лекції, у процесі відповіді допускає окремі відозміни навчальної інформації; ілюструє відповіді прикладами | Студент вміє правильно обрати й використати необхідні математичні формули; з допомогою викладача за інструкцією вміє виконати прості задання за відомою формулою і усно її пояснити. |
| 61-69 балів | Студент з допомогою викладача дає правильне визначення окремих понять, правил, законів; словесно описує економічні явища, вказує на деякі їх властивості; відтворює всю тему або її основну частину, ілюструючи відповідь власними прикладами. | Студент вміє правильно виконати завдання середньої складності, оформлюючи його без висновків; за інструкцією і з допомогою викладача намагається розв’язати обчислювальні або графічні задачі на дві дії з обґрунтуванням результату, у якому є помилки. |
| Достатній рівень знань«4» (конструктивно варіативний) | 70-80 балів | Студент з допомогою викладача відтворює стан підприємства та його потенціалу, допускаючи у відповідях незначні неточності; намагається співвіднести явища з їх характеристиками; намагається застосувати прийоми логічного мислення (порівняння, аналіз, висновок). | Студент вміє правильно виконати завдання середньої складності, при потребі звертаючись за консультацією викладача, робить правильні обґрунтовані висновки; з допомогою викладача може зробити частковий аналіз і порівняння явищ, висновки |
| 81-89 балів | Студент вільно (самостійно) володіє вивченим обсягом навчального матеріалу, наводить аргументи на підтвердження своїх думок, використовуючи матеріали засобів масової інформації; може з допомогою викладача відповідати на питання, що потребують знання кількох тем. | Студент уміє самостійно розв’язувати типові економічні завдання, виправляти допущені помилки; за підказки викладача може розв’язувати завдання, що потребують знання декількох тем; використовувати різні джерела інформації, користуватися статистичним матеріалом; знаходити і висвітлювати практичне значення знань для окремих суб’єктів. |
| Високий рівень знань «5»  (творчий) | 90-100 балів | Студент виявляє особливі творчі здібності, глибоко розуміє економічні закони і категорії; подає ідеї згідно з вивченим матеріалом, робить творчо обґрунтовані висновки; вміє аналізувати і систематизувати матеріали засобів масової інформації; визначає порядок особистої навчальної діяльності, самостійно оцінює її результати. | Студент самостійно розвиває власні обдаровання і нахили, вміє самостійно здобувати знання, сформулювати економічну проблему і визначити шляхи її розв’язання; вести дискусію з конкретного питання. |

# **4. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

**Поточний контроль**

В процесі поточного контролю здійснюється перевірка запам'ятовування та розуміння програмного матеріалу, набуття вміння і навичок конкретних розрахунків та обґрунтувань, опрацювання, публічного та письмового викладу (презентації) певних питань дисципліни (тематика питань для доповідей).

Поточний контроль здійснюється шляхом опитування або тестування під час лекцій та практичних занять, а також за підсумками систематичності і активності роботи студента протягом семестру. У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студент має право скласти їх індивідуально до останнього практичного заняття. Порядок організації такого контролю визначає викладач, який проводить практичні заняття.

Результати поточного контролю знань студентів заносяться до робочого журналу викладача та доводяться до відома студентів.

Систематичність і активність роботи студента протягом семестру контролюються і оцінюються за такими видами роботи: відвідування практичних занять; виступи на практичних заняттях, участь в обговоренні питань певної теми, відповіді на запитання викладача щодо їх суті; виконання домашніх завдань; експрес-тестування; підготовка аналітичних оглядів (доповідей) з окремих питань; участь у студентських конференціях, олімпіадах, конкурсах з проблем дисципліни.

Оцінювання зазначених видів поточної роботи студента здійснюється за шкалою, відображеною у таблиці

Таблиця 4.1

Перелік робіт, обов’язкових для виконання студентом під час вивчення дисципліни “Управління потенціалом підприємства”

|  |  |
| --- | --- |
| Види робіт | Кількість балів |
| 1. Виступ на практичному занятті, участь в обговоренні окремих проблем, відповідь на запитання викладача (з інтервалом оцінок 0, 1, 2, 3 залежно від розуміння суті питання, повноти його висвітлення і глибини аргументації) | 0—3 |
| 2. Поточне експрес-тестування (з інтервалом оцінок 0,1,2 залежно від кількості правильних відповідей) | 0—2 |
| 3. Підготовка та презентація аналітичних оглядів (доповідей) з окремих питань за погодженням з викладачем, участь у ділових іграх, розгляді практичних ситуацій (з інтервалом оцінок 0, 1, 2, 3 залежно від рівня роботи) | 0—3 |
| 4. Участь у студентських конференціях, конкурсах, олімпіадах за тематикою дисципліни (з інтервалом оцінок 1, 2, 3, 4, 5 залежно від результатів участі) | 1—5 |

Максимальна кількість балів за поточний контроль 30 балів

**Модульний контроль.**

Модульний контроль здійснюється у формі контрольних робіт (максимальна оцінка – 10 балів) за окремими частинами дисципліни (модулями). Для контролю дисципліна «Управління потенціалом підприємства» поділена на 3 модулі.

Контрольна робота – це самостійна науково-практична робота, що дає змогу оцінити якість знань студента, його вміння застосувати їх на практиці.

Основна мета виконання контрольної роботи – глибоко й творчо вивчити функціональні аспекти теорії та практики формування та аналізу потенціалу підприємства, оволодіти методами наукового дослідження на прикладі господарської діяльності підприємств.

Структура контрольної роботи складається з таких елементів:

І. Теоретична частина – розкрити зміст теоретичних питань, можливо навести ряд показників для більш повного розкриття питання

ІІ. Практична частина – здійснити розрахунок запропонованих задач та зробіть необхідні висновки.

За відсутності студента на контрольному заході без поважних причин модуль вважається не опанованим. Перескладання модулів здійснюється у терміни визначені викладачем. Результати модульного контролю доводяться до відома студентів.

**Індивідуальне завдання.** Індивідуальне завдання у формі пояснювальної записки оцінюється у 40 балів.

Максимальна кількість балів за модулями дорівнює 100 балам (30 + 10 (1 модуль)+ 10(2 модуль)+10 (3 модуль)+40).

**Підсумковий контроль.**

Підсумковий контроль – комплексне оцінювання якості засвоєння навчального матеріалу дисципліни за всіма видами навчальних занять. Підсумковий контроль здійснюється у формі електронного іспиту (заліку). Основним завданням іспиту (заліку) є перевірка розуміння студентами програмного матеріалу дисципліни в цілому, розуміння логіки та взаємозв’язків між окремими розділами, здатність творчо використовувати отриманні знання.

Таблиця 4.2

Шкала оцінювання підсумкового контролю

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Кількість балів для підсумкового оцінювання* | *ЕСТS* | |  | *Чотирибальна оцінка* |
| *Оцінка* | *Значення оцінки* |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 90-100 | A | *Відмінно* – видатна робота з мінімальними помилками | зараховано | 5 |
| 82-89 | B | *Дуже добре* – вище середнього стандарту, але з деякими поширеними помилками | зараховано | 4 |
| 74-81 | C | *Добре* – в цілому хороша робота, але з помітними помилками | зараховано |
| 64-73 | D | *Задовільно* – пристойно, але із значними помилками | зараховано | 3 |
| 60-63 | E | *Достатньо* – задовольняє мінімальним вимогам | зараховано |
| 35-59 | FX | *Не прийнято* – необхідне доопрацювання | Не зараховано | 2 |
| 1-34 | F | *Не прийнято* – необхідно переробити | Не зараховано |

Білет містить 50 тестових питань на розуміння сутності управління потенціалом.

У разі виконання студентом всіх видів поточних та модульних контрольних заходів семестровий контроль може проводитись без участі студента шляхом визначення середньозваженого бала результатів модульних контролів та результату захисту пояснювальної записки.

Для формування підсумкової оцінки знань студентів за поточною сумою балів і одержаними балами на іспиті використовується уніфікована шкала оцінювання з переведенням одержаних балів в традиційну шкалу оцінок та в оцінки ЕСТS.

При одержанні студентом оцінки „2” він повторно самостійно опрацьовує і письмово подає всі розв’язки модульні завдань і тестів викладачу для вирішення питання щодо формування підсумкової оцінки.

**5. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ЗАЛІКУ (ІСПИТУ) З КУРСУ**

1. Основні елементи підприємницького потенціалу підприємства
2. Джерела збільшення підприємницького капіталу
3. Капітал як виробничий фактор
4. Життєвий цикл продукції
5. Концепція технологічного ланцюга виробництва
6. Формування організаційного потенціалу підприємства
7. Склад організаційних механізмів потенціалу підприємства
8. Методи управління у процесах управління потенціалом
9. Фактори інтенсифікації процесу управління потенціалом
10. Вибір раціональної організаційної структури для подолання проблем внутрішнього розвитку
11. Критерії оцінювання організаційної структури підприємства
12. Моделі альтернативних структур управління
13. Напрями удосконалення організаційних структур підприємства
14. Основні етапи оцінювання вартості бізнесу
15. Аналіз економічного зростання на основі концепції вартості
16. Цілі системи управління витратами
17. Класифікації витрат підприємства
18. Інвестиційні ресурси та інвестиційний потенціал підприємства
19. Зовнішні та внутрішні інвестиційні ресурси
20. Інвестиційні плани і ресурси
21. Оцінювання ефективності використання інвестицій
22. Індекс рентабельності інвестицій
23. Класифікація характеристик виробничого потенціалу
24. Концептуальні підходи до визначення виробничого потенціалу
25. Визначення чисельності резервних робочих місць
26. Вимірювання величини виробничого потенціалу на базі за елементного підходу
27. Визначення рівня використання основних фондів підприємства
28. Визначення рівня продуктивності праці
29. Ефективність використання виробничого персоналу
30. Оцінка рівня використання технологічної складової потенціалу
31. Оцінка рівня використання інформаційної складової потенціалу
32. Етапи розробки стратегії маркетингу
33. Процедура оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання
34. Оцінювання змін у прогнозованому зростанні
35. Оцінювання інвестиційних можливостей в процесі планування прибутку
36. Етапи планування прибутку
37. Ринкове ціноутворення і сфера його застосування
38. Розподіл постійних витрат між товарними позиціями продукції
39. Структура діяльності компанії
40. Диверсифікація і спеціалізація
41. Формування стратегічних зон господарства
42. Стратегічні господарські центри
43. Портфельний аналіз в системі прийняття управлінських рішень.
44. Процес формування товарних асортиментів
45. Основні методики генерації ідеї нових товарів
46. Класифікація мотиваційних моделей
47. Мотивація праці і мотивація господарювання
48. Мотиваційні моделі управління
49. Системний характер мотиваційного механізму
50. Матеріально – грошова мотивація працівників управлінської праці
51. Переваги і недоліки діючих мотиваційних моделей управління
52. Роль стилю управління у структурі мотиваційного комплексу
53. Мотиваційний механізм розвитку виробництва
54. Методи оцінювання соціально – економічної ефективності стилів управління
55. Вимір нововведень
56. Система факторів сприйнятливості до нововведень
57. Мотиваційна модель сприйняття нововведень
58. Науково – технічний розвиток як організаційний процес
59. Формування стратегії науково – технічного розвитку на рівні організації
60. Формування системи розвитку підприємства