



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

навчально-методичний посібник

Харків
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»
денної форми навчання

**Харків
2020**

Бізнес-потенціал розвитку підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад. О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 112 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 3 від 16.06.2020 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2020

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

У ринковому середовищі першочерговими завданнями бізнес-адміністрування є формування, оцінка та реалізація поточних і перспективних можливостей бізнесу, тобто його потенціалу. Правильне управління потенціалом бізнесу є запорукою його високої конкурентоспроможності, фінансової стійкості, передумовою досягнення стратегічних цілей.

Мета вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-потенціал розвитку підприємства» – набуття теоретичних знань щодо закономірностей, принципів формування бізнес-потенціалу підприємства, оволодіння навичками реалізації бізнес-потенціалу підприємства.

Завдання:

- формування системи знань про структуру та закономірності розвитку бізнес-потенціалу підприємства;
- опанування практичних навичок аналізу та оцінки складових бізнес-потенціалу підприємства, оціночної діяльності як необхідної складової раціонального управління бізнес-потенціалом підприємства;
- вироблення здатності до діагностики бізнес-потенціалу підприємства;
- набуття умінь оптимізації структури бізнес-потенціалу підприємства;
- оволодіння науковими підходами, практичними методами та прийомами управління бізнес-потенціалом підприємства.

Після засвоєння навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен демонструвати такі результати навчання:

- застосувати фундаментальні знання для визначення ролі бізнес-потенціалу у розвитку підприємства, закономірностей формування та реалізації бізнес-потенціалу;
- проаналізувати та оцінити складові бізнес-потенціалу підприємства;
- здійснити діагностику бізнес-потенціалу підприємства, визначити напрями його реалізації;
- запропонувати заходи щодо оптимізації структури бізнес-потенціалу підприємства;

- пояснити особливості процесу управління бізнес-потенціалом підприємства;

- систематизувати науково-практичні підходи до визначення вартості потенціалу підприємства.

У структурі дисципліни «Бізнес-потенціал розвитку підприємства» виокремлено два змістові модулі.

Метою вивчення першого модуля «Бізнес-потенціал та розвиток підприємства» є формування у здобувачів системи знань про структуру та закономірності розвитку бізнес-потенціалу підприємства. Розкривається роль бізнес-потенціалу у розвитку підприємства. Опановується вартісний підхід до оцінки потенціалу бізнесу. Значна увага приділяється нормативно-правовому регулюванню оцінки потенціалу бізнесу і державному регулюванню оціночної діяльності. Висвітлюються особливості формування бізнес-потенціалу малих форм підприємницької діяльності. Досліджується особистий потенціал підприємця. Здобувачі повинні уміти виявляти системні зв'язки між різними складовими потенціалу підприємства.

У другому модулі «Складові бізнес-потенціалу підприємства: особливості формування та реалізації» здобувачів зосереджують на складових бізнес-потенціалу підприємства. Вони вчать аналізувати та оцінювати їх, визначати фактори, які впливають на їх формування, мають засвоїти їх особливості і виробити навички у сфері управління ринковим, трудовим, організаційним, інвестиційним, інноваційним і антикризовим потенціалом підприємства, навчитися оцінювати ефективність управління потенціалом бізнесу. Достатньо уваги приділяється галузевим особливостям формування та реалізації потенціалу бізнесу.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні питання і тестові завдання для самоконтролю, вирішення практичних завдань, підготовка рефератів, есе, презентацій, доповідей, рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

Студенти заочної форми навчання на практичних заняттях будуть розглядати такі теми:

Тема 1. Бізнес-потенціал підприємства та особливості його формування.

Тема 4. Малий бізнес як форма реалізації підприємницького потенціалу суспільства.

Тема 8. Трудовий потенціал підприємства.

8.1. Трудовий потенціал підприємства: поняття та оцінка.

8.2. Управління трудовим потенціалом підприємства.

Тема 9. Організаційний та інформаційний потенціал підприємства.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль I. БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Бізнес-потенціал підприємства та особливості його формування

П л а н

1. Економічний потенціал підприємства.
2. Структура потенціалу підприємства.
3. Роль потенціалу бізнесу у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
4. Організаційно-економічні засади формування потенціалу бізнесу. Закон синергії.

Тематичний лекторіум

Економічний потенціал підприємства – це сукупність виробничих, ринкових, фінансових, інвестиційних, інноваційних та інших джерел, можливостей, здатностей, що забезпечують досягнення підприємством цілей господарської діяльності, та її потенційно можливі результати.

Бізнес-потенціал підприємства ділять на чотири категорії:

1. *Базовий.*
2. *Прихований.*
3. *Збитковий.*
4. *Звичайний.*

Характеристики бізнес-потенціалу підприємства:

✓ Бізнес-потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

✓ Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво, тому потенціал бізнесу

характеризується також і певним обсягом ресурсів як залучених у виробництво, так і підготовлених для використання.

✓ Бізнес-потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, а ще й навичками різних категорій персоналу щодо його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

✓ Рівень і результати реалізації бізнес-потенціалу підприємства [обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)] визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Показником економічного бізнес-потенціалу підприємства є потенційний (максимально можливий) обсяг виробництва продукції (послуг, робіт), продажу, прибутку; ринкова вартість бізнесу.

Ефективність використання бізнес-потенціалу підприємства оцінюється шляхом зіставлення розрахованої потенційної величини показника, що характеризує економічний потенціал бізнесу (обсяг продукції, продаж, прибутку), з його фактичним значенням.

Економічний бізнес-потенціал підприємства у результативному аспекті має такі рівні:

*виробничий,
господарський,
інституціональний.*

До елементів бізнес-потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства, тому структури потенціалу підприємства можна розмежувати на об'єктивні та суб'єктивні складові. *Об'єктивні складові* пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формами потенціалу підприємства. *Суб'єктивні складові* пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктивних складових.

Формування бізнес-потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливос-

тей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення.

При формуванні потенціалу слід враховувати таке:

- потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати одне одного, тобто вони альтернативні;

- потенціал підприємства неможливо сформувати на базі механічного додавання складових елементів, тому що це динамічне угруповання;

- при формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;

- потенціал підприємства у вищих формах свого прояву може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;

- елементи потенціалу підприємства повинні функціонувати одночасно і у сукупності, адже закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки у поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, – підлягають фізичному та моральному старінню, а з другого, – чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;

- складові елементи потенціалу підприємства повинні бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Закон синергії стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Синергія може мати двояку користь: пряму і опосередковану.

Пряма користь – збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання потенціалу підприємства. *Опосередкована користь* – збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна/прибуток.

Практичне завдання

Компанія «Швидко» розглядає можливість оренди у районі м. Харків ділянки землі. Очікується, що торгова пропозиція становитиме інтерес для 20 тис. осіб на місяць. У середньому кожен відвідувач зробить замовлення на 35 грн. Прибуток компанії має скласти 7 грн на кожні 35 грн продажу.

Частки витрат визначаються експертним шляхом: сировина – 50 %, зарплата – 20 %, нарахування – 8 %, адміністративні та загальновиробничі витрати – 7 %.

Який максимальний розмір щомісячної орендної плати може сплачувати компанія, зберігаючи при цьому необхідну норму прибутку?

Тестові завдання

1. *Що таке потенціал бізнесу?*

- а) сукупність ресурсів бізнесу;
- б) максимально можливий річний випуск продукції визначеної номенклатури;
- в) можливості бізнесу за найбільш ефективного використання ресурсів;
- г) характеристика розміру бізнесу.

2. *Яким чином оцінюється ефективність використання економічного потенціалу?*

- а) визначенням максимально можливого обсягу виробництва;
- б) визначенням максимально можливого обсягу прибутку;
- в) зіставленням розрахованої потенційної величини показника, що характеризує економічний потенціал бізнесу, з його фактичним значенням;
- г) зіставленням розрахованої потенційної величини показника, що характеризує економічний потенціал бізнесу, з часткою ринку.

3. Як можна визначити сукупність виробничих, ринкових, фінансових, інвестиційних, інноваційних ресурсів бізнесу, їх певну структуру і комбінацію, що забезпечують досягнення цілей господарської діяльності?

- а) потенціал управління;
- б) ресурсний потенціал бізнесу;
- в) збитковий потенціал бізнесу;
- г) ринковий потенціал бізнесу.

4. Що таке інноваційний потенціал бізнесу?

- а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління бізнесом забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу;
- б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для його оновлення;
- в) наявні та приховані можливості бізнесу щодо залучення і використання матеріальних ресурсів;
- г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат.

5. Що таке потенціал управління?

- а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління бізнесом забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу;
- б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для його оновлення;
- в) наявні та приховані можливості бізнесу щодо залучення та використання матеріальних ресурсів;
- г) здатність бізнесу систематизовано й планомірно спрямувати усі свої функції на задоволення потреб споживачів.

6. Що таке виробничий потенціал бізнесу?

- а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність менеджерів забезпечити прибутковість бізнесу;
- б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для його оновлення;

в) наявні та приховані можливості бізнесу щодо залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг);

г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат.

7. Що таке фінансовий потенціал бізнесу?

а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління бізнесом забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу;

б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для його оновлення;

в) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат;

г) здатність бізнесу систематизовано й планомірно спрямувати усі свої функції на задоволення потреб споживачів.

8. Що таке маркетинговий потенціал бізнесу?

а) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для оновлення;

б) наявні та приховані можливості бізнесу щодо розширення виробництва;

в) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат;

г) здатність бізнесу планомірно спрямувати усі свої функції на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

9. Що слід розуміти під потенціалом підприємства з точки зору управління?

а) переваги підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку;

б) потенційні можливості підприємства щодо нарощування обсягів виробництва і освоєння нових ринків;

в) здатність підприємства забезпечувати своє довго-

строкове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання наявних ресурсів.

10. *Що стверджує закон синергії?*

а) для будь-якої системи існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять;

б) для будь-якої системи існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде значно меншим простої суми потенціалів елементів, що до неї входять;

в) для будь-якої системи існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим;

г) чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовища, тим вища ймовірність її успішного функціонування.

11. *Яким може бути синергетичний ефект?*

а) виключно позитивним;

б) виключно негативним;

в) як позитивним, так і негативним;

г) виключно нульовим.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кулакова С. Ю., Мінняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. Харків: НТМТ, 2013. 211 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Запитання для самоконтролю

1. Зміст поняття «економічний потенціал бізнесу».
2. Роль потенціалу у функціонуванні та розвитку бізнесу.
3. Які показники використовуються для вимірювання економічного потенціалу бізнесу?
4. Проаналізуйте структуру потенціалу бізнесу. Охарактеризуйте складові потенціалу бізнесу.
5. Назвіть та поясніть ресурсні та результативні характеристики потенціалу бізнесу.
6. Як формується потенціал бізнесу?
7. Як діє закон синергії у формуванні та реалізації потенціалу бізнесу?

Тема 2. Реалізація бізнес-потенціалу підприємства

П л а н

1. Концепція управління бізнес-потенціалом підприємства.
2. Реалізація бізнес-потенціалу підприємства як складова організаційного розвитку.
3. Оптимальна структура бізнес-потенціалу підприємства.

Тематичний лекторіум

Управління бізнес-потенціалом підприємства – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на інтереси бізнесу з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Мета управління бізнес-потенціалом підприємства – пошук оптимальних форм організації взаємодії його структурних складових.

Цільові установки управління бізнес-потенціалом підприємства: максимізація прибутку, мінімізація операційних і трансакційних витрат, максимізація обсягів продажу (зростан-

ня), максимізація темпів зростання фірми, забезпечення конкурентних переваг, максимізація доданої вартості.

Принципи управління бізнес-потенціалом підприємства: системність, орієнтація на споживача, функціональність, динамічність, економічна ефективність.

Методи управління бізнес-потенціалом підприємства

Методи безпосереднього впливу:

економічні – способи впливу на трудову діяльність людей, що базуються на свідомому використанні їх економічних інтересів;

організаційні – методи, що спираються на владу керівника, його права, на притаманну організації дисципліну та відповідальність;

моральні (формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик, установлення та розвиток соціальних норм поведінки, введення системи соціального регулювання й стимулювання, задоволення культурних і соціально-побутових потреб);

правові.

Методи непрямого впливу:

методи науково-технічного та економічного прогнозування;

методи кібернетики, статистики, математичні методи аналізу і моделювання;

економічний аналіз;

соціологічні дослідження;

графічні методи моделювання, розрахунку, контролю, обліку та аналізу виробництва, реалізації продукції, структур і процесу управління.

Напрями реалізації бізнес-потенціалу підприємства у господарській практиці:

виробництво,

кадри,

маркетинг,

фінанси,

менеджмент,

інформація.

Структура бізнес-потенціалу підприємства – це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принцип формування та розвитку. При використанні потенціалу бізнесу проводиться його декомпозиція на складові, встановлюються їх функції та зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Оптимальна структура бізнес-потенціалу підприємства має мінімальну кількість компонентів, проте вони повною мірою здатні виконувати задані функції.

Напрями оптимізації структури бізнес-потенціалу підприємства:

1) *створення ресурсної бази:*

формування інтелектуальних ресурсів;

формування інформаційних ресурсів;

формування матеріальних ресурсів;

створення системи сучасних засобів комунікацій між структурними (функціональними) підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками, споживачами;

2) *створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві:*

розмежування основних функцій управління між рівнями управління на підприємстві;

визначення основних функцій та структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку;

складання положення про відділ перспективного розвитку;

розподіл функцій між фахівцями відділу перспективного розвитку; складання посадових інструкцій та визначення кваліфікаційних вимог.

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства варто періодично здійснювати аналіз внутрішнього середовища економічної системи за такими напрямами:

- рівень ефективності існуючої (поточної) стратегії;

- виявлення сильних та слабких сторін економічної системи, її потенціальних можливостей та небезпек;

- рівень конкурентного статусу (конкурентних позицій) економічної системи на ринку;
- ефективність цінової політики;
- обґрунтованість витрат;
- вагомість досягнутих результатів тощо.

Практичне завдання

Технологія, яку використовує фірма, така, що співвідношення між витратами праці та капіталу має бути фіксованим: 1 верстат – 5 робітників, тобто фактори виробництва є взаємодоповнюючими, тому надлишкова кількість будь-якого фактора не збільшує обсягів випуску. Виходимо з того, що фірма найняла на місяць 25 робітників та орендувала 3 верстати. Місячна ставка заробітної плати 6 тис. грн, орендна плата за верстат – 4 тис. грн, ціна одиниці продукції – 200 грн. За день з одного верстата знімається 15 одиниць продукції, у місяці 20 робочих днів.

Визначте, якими будуть прибуток або збитки бізнесу за місяць. Які складові потенціалу бізнесу використовуються неефективно? Обґрунтуйте напрями оптимізації структури потенціалу бізнесу.

Тестові завдання

1. *Як називається розподіл ресурсів між елементами потенціалу бізнесу, за якого неможливо поліпшити «корисність» хоча б одного елемента потенціалу бізнесу, не зменшуючи при цьому «корисність» іншого?*

- а) точка рівноваги;
- б) Парето-оптимальний стан потенціалу підприємства;
- в) точка беззбитковості;
- г) структурна рівновага.

2. *Що належить до основних шляхів оптимізації структури потенціалу бізнесу?*

- а) оптимізація структури активів підприємства;
- б) погодження структури управління з нормами експлуатації обладнання;
- в) виявлення і використання резервів підвищення собівартості продукції, робіт, послуг;
- г) оптимізація структури валової і реалізованої продукції.

3. *Що таке структура потенціалу підприємства?*

- а) відносно стійкий спосіб організації виробництва;
- б) асортимент та номенклатура продукції;
- в) організаційна структура підприємства;
- г) відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу підприємства.

4. *Коли досягається оптимальна структура потенціалу підприємства?*

- а) бюджет служби маркетингу зростає;
- б) обсяги виробництва зростають;
- в) складові потенціалу з мінімальними витратами забезпечують досягнення цілей бізнесу;
- г) у структурі потенціалу наявні усі можливі складові.

5. *Що передбачає методика SWOT-аналізу?*

- а) виявлення зв'язку між сильними та слабкими сторонами, властивими організації, а також зовнішніми загрозами та можливостями;
- б) виявлення зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації;
- в) визначення конкурентоспроможності фірми;
- г) визначення конкурентного статусу фірми.

6. *Що передбачає кардинальна перебудова структури бізнес-потенціалу підприємства?*

- а) радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури підприємства;

- б) значні зміни у характері виробництва;
- в) значні зміни у маркетингових програмах;
- г) зміни в інвестиційних програмах.

7. Який показник визначається для оцінки структури бізнес-потенціалу підприємства?

- а) динаміка обсягів виробництва;
- б) динаміка обсягів збуту;
- в) обсяг кредитних коштів, залучених в інвестиційний проєкт;
- г) склад та співвідношення окремих складових потенціалу бізнесу.

8. З якою метою здійснюється оптимізація структури бізнес-потенціалу підприємства?

- а) мінімізації прибутку;
- б) максимізації операційних і трансакційних витрат;
- в) мінімізації обсягів продажу;
- г) максимізації темпів зростання фірми.

9. Що необхідно для оптимізації структури бізнес-потенціалу підприємства?

- а) переглянути співвідношення складових потенціалу бізнесу та організацію їх взаємодії;
- б) скоротити чисельність працівників;
- в) відмовитися від кредитування;
- г) зосередитися на фінансових капіталовкладеннях.

10. Що таке інформаційне забезпечення бізнес-потенціалу підприємства?

- а) аналітичні матеріали щодо функціонування ринків збуту;
- б) макроекономічні прогнози уряду;
- в) система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень;
- г) інформаційні ресурси маркетингу.

Список рекомендованої літератури

Гриньова В. М., Салун М. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 235 с.

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кулакова С. Ю., Мінняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. Харків: НТМТ, 2013. 211 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Як здійснюється управління бізнес-потенціалом підприємства?
2. Охарактеризуйте методи управління бізнес-потенціалом підприємства.
3. Які напрями реалізації потенціалу бізнесу Вам відомі?
4. Які ресурси необхідні для реалізації потенціалу бізнесу?
5. Що таке оптимальна структура потенціалу бізнесу?
6. Які фактори впливають на структуру потенціалу бізнесу?
7. Охарактеризуйте напрями та способи оптимізації структури потенціалу бізнесу.

Тема 3. Вартість бізнес-потенціалу підприємства

П л а н

1. Вартісний підхід до оцінки бізнес-потенціалу підприємства: зміст та принципи.
2. Оцінка вартості потенціалу бізнесу: сутність та завдання.
3. Види та методи вартісної оцінки потенціалу бізнесу.
4. Управління вартістю потенціалу бізнесу: завдання, способи. Максимізація та мінімізація вартості бізнесу.

Тематичний лекторіум

Вартість бізнес-потенціалу підприємства – це еквівалент його цінності, виражений у ймовірній сумі грошей. Метою оцінки вартості бізнес-потенціалу підприємства є реалізація проєктів інвестування, кредитування, продажу майна, майнових прав, страхування, оренди, лізингу, реструктуризації. Вартість потенціалу впливає на стратегію розвитку бізнесу.

Оцінка вартості бізнес-потенціалу підприємства – це упорядкований, цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який має місце у певний проміжок часу за умов конкретного ринку.

Критерії оцінки вартості бізнес-потенціалу підприємства є універсальними, такими, що мають враховувати національні та міжнародні стандарти оціночної діяльності: комплексність, об'єктивність, поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища у системі оцінки потенціалу бізнесу.

Оцінка вартості підприємства – це визначення у грошовому вимірі його ціни з урахуванням реального доходу, який підприємство приносить у даний момент часу, та потенційного доходу, який воно здатне забезпечити у майбутньому.

Вартість підприємства неможливо зводити до вартості його майна. Оцінка вартості підприємства як бізнесу необхідна для:

встановлення обґрунтованої ціни при переході права

власності під час купівлі-продажу, реорганізації (злиття, розподілу, поглинання), ліквідації підприємства (бізнесу);
укладення договорів оренди підприємства;
отримання кредиту під заставу майна підприємства;
страхування майна підприємства, визначення розміру відшкодування збитків страховиком;
визначення бази оподаткування при розрахунку податку на майно підприємства;
переоцінки основних фондів;
прийняття інвестиційних рішень.

1. Оцінка вартості майна застосовується при:

- а) продажу певної частки нерухомості;
- б) отриманні кредиту під заставу частини нерухомості;
- в) страхуванні нерухомого майна і визначенні у зв'язку з цим його вартості;
- г) передачі нерухомості в оренду;
- д) оформленні частини нерухомості як вкладу в статутний фонд підприємства, що створюється;
- е) оцінці нерухомого майна як окремого етапу в загальній оцінці вартості підприємства.

2. Оцінка вартості машин і обладнання проводиться у таких випадках:

- а) продаж деяких одиниць обладнання;
- б) оформлення застави;
- в) страхування рухомого майна;
- г) передача машин, обладнання в оренду;
- д) організація лізингу машин, обладнання;
- е) визначення амортизаційних відрахувань;
- е) оформлення машин і обладнання як вкладу в статутний фонд іншого підприємства;
- ж) при реалізації інвестиційного проєкту.

3. Оцінка вартості гудвілу проводиться при:

- а) передачі або продажу іншому підприємству;
- б) наданні франшизи іншим компаньйонам;
- в) встановленні збитку, якого було завдано діловій репутації підприємства незаконними діями інших підприємств;

- г) використанні гудвілу як вкладу в статутний капітал;
- д) визначенні вартості усіх нематеріальних активів для оцінки вартості підприємства.

Гудвіл – величина, на яку вартість бізнесу перевищує вартість його матеріальних активів, тобто це сукупність тих активів підприємства, які стимулюють саме це підприємство і приносять додаткову величину прибутку. На відміну від інших активів гудвіл не може бути проданий окремо від підприємства. Гудвіл визначається ціною, яку покупець готовий заплатити за підприємство зверху ринкової вартості його активів.

Залежно від того, з якою метою здійснюється оцінка вартості підприємства та бізнесу, використовують такі види вартості:

*ринкова,
заставна,
ліквідаційна,
податкова,
страхова,
інвестиційна.*

Сучасні теорії управління бізнесом розглядають як базовий принцип управління та цільову установку бізнесу *принцип управління вартістю бізнесу* (value based management, VBM).

Модель VBM – це система принципів фінансового аналізу, націлена на виявлення змін в інвестиційній вартості бізнесу незалежно від форми власності шляхом оцінки створеного за рік економічного прибутку.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Гудвіл (доповідь або реферат).

Практичні завдання

1. Для придбання майнового комплексу було залучено позику на суму 300 тис. грн. Іпотечна постійна (коефіцієнт капіталізації на позиковий капітал) складає 17,5 %. Очікується,

що об'єкт власності принесе чистий операційний дохід 65 тис. грн. Аналіз порівняних продажів показує, що інвестори очікують 19 % капіталізації на власні кошти від інвестицій у схожі об'єкти. *Оцініть вартість майнового комплексу.*

2. Ринкова вартість усіх активів бізнесу оцінюється в 500 тис. грн, а зобов'язань – 300 тис. грн. Фактичний прибуток до оподатковування – 23 тис. грн, ставка податку на прибуток – 25 %. Середньогалузева рентабельність власного капіталу – 16 %. Ставка капіталізації – 18 %. *Оцініть вартість гудвілу.*

Тестові завдання

1. *Який з методів оцінки вартості підприємства найбільш відповідає вимогам управління за критерієм вартості?*

- а) метод дисконтованих грошових потоків;
- б) порівняльний метод;
- в) метод вартості чистих активів;
- г) метод ліквідаційної вартості.

2. *Яке твердження є правильним?*

- а) управління вартістю бізнесу безпосередньо пов'язано з підвищенням його конкурентоспроможності;
- б) підвищення конкурентоспроможності бізнесу ніяк не відбивається на його вартості;
- в) підвищення конкурентоспроможності бізнесу забезпечує підвищення його вартості;
- г) підвищення вартості бізнесу є інструментом підвищення його конкурентоспроможності.

3. *У якому випадку проводиться оцінка вартості гудвілу?*

- а) продаж частки нерухомості;
- б) передавання машин, обладнання в оренду;
- в) організація лізингу рухомого чи нерухомого майна;
- г) надання франшизи компаньйонам.

4. *Що таке гудвіл?*

- а) бюджет служби маркетингу;
- б) точка беззбитковості;
- в) величина, на яку вартість бізнесу перевищує вартість його матеріальних активів;
- г) величина, на яку реальна вартість активів перевищує їх балансову вартість.

5. *Що враховується при визначенні гудвілу?*

- а) особиста репутація працівників і власників, особисті, професійні якості працівників, підприємницькі здібності працівників і власників;
- б) обсяг кредитів, отриманих фірмою від міжнародних фінансово-кредитних установ, величина фонду оплати праці;
- в) обсяг сплачених фірмою прямих та непрямих податків;
- г) балансова вартість основних фондів.

6. *Як можна визначити сукупність витрат на створення точної копії об'єкта оцінки з урахуванням існуючих ринкових цін на дату оцінки?*

- а) митна вартість;
- б) податкова вартість;
- в) вартість відновлення;
- г) ліквідаційна вартість.

7. *Як називається система принципів фінансового аналізу, націлена на виявлення змін в інвестиційній вартості бізнесу незалежно від форми власності шляхом оцінки створеного за рік економічного прибутку?*

- а) модель управління вартістю бізнесу;
- б) аналогова модель;
- в) модель вирівнювання;
- г) модель У. Ростоу.

8. Який підхід застосовується, якщо вартість бізнесу оцінюється з позицій майбутніх доходів, які виникнуть у результаті його використання або можливого подальшого продажу?

- а) ринковий (порівняльний);
- б) витратний (майновий);
- в) дохідний;
- г) ліквідаційний.

9. Який підхід застосовується, якщо під час оцінки вартості бізнесу відбувається порівняння об'єкта, що оцінюється, з аналогами, ринкова ціна яких відома?

- а) ринковий (порівняльний);
- б) витратний (майновий);
- в) дохідний;
- г) ліквідаційний.

10. Який підхід застосовується, якщо оцінка вартості бізнесу здійснюється на основі поточної вартості його активів за вирахуванням зобов'язань?

- а) ринковий (порівняльний);
- б) витратний (майновий);
- в) дохідний;
- г) ліквідаційний.

Список рекомендованої літератури

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає вартісний підхід до управління бізнес-потенціалом підприємства?
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки концепції управління бізнес-потенціалом підприємства за вартісними критеріями.
3. Для чого необхідна оцінка вартості потенціалу бізнесу? Де і як вона застосовується?
4. Чому вартість бізнесу неможливо зводити до вартості майна, що у ньому використовується?
5. Що таке гудвіл? Як оцінюється вартість гудвілу?
6. Назвіть та опишіть види вартісної оцінки потенціалу бізнесу.
7. Які існують підходи до оцінки вартості бізнесу? Охарактеризуйте сферу їх застосування.
8. Якими методами оцінюється вартість бізнесу? У чому полягають переваги та недоліки цих методів?
9. Які фактори впливають на вартість потенціалу бізнесу?

Тема 4. Малий бізнес як форма реалізації підприємницького потенціалу суспільства

П л а н

1. Сутність та соціально-економічне значення малого бізнесу в економіці.
2. Середовище малого бізнесу. Організаційна культура малого бізнесу.
3. Сутність та необхідність державної підтримки малого бізнесу.
4. Напрями державної політики у сфері розвитку малого бізнесу.
5. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business».

Тематичний лекторіум

Малий бізнес є вельми важливим для розвитку економіки будь-якої країни: у ньому зосереджений найчисленніший прошарок дрібних власників, які є основою середнього класу; створює можливості для розвитку суспільства, реалізації соціально-економічних прав громадян; його власники є водночас виробниками та споживачами широкого спектру товарів та послуг.

Функції малого бізнесу:

сприяння соціально-політичній стабільності суспільства, вільному вибору шляхів і способів самореалізації;

формування конкурентного середовища (малий бізнес значно меншою мірою піддається монополізації, ніж великі підприємства, за умов вузької спеціалізації виступає як дійовий конкурент, що підриває монопольні позиції великих корпорацій);

оперативне задоволення потреб споживача (малий бізнес орієнтований на задоволення індивідуальних потреб, гнучко реагує на зміни ринкової кон'юнктури);

сприяння НТП (прискоренню реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, випуску наукомісткої продукції);

розв'язання проблем зайнятості (створення нових робочих місць, організація самозайнятості – у розвинутих країнах на малий бізнес припадає в середньому 50 % усіх зайнятих та до 70–80 % нових робочих місць);

пом'якшення соціальної напруги і демократизація ринкових відносин (малий бізнес – основа формування середнього класу, послаблює соціальну диференціацію та розширює соціальну базу реформ).

Критерії віднесення бізнесу до малого визначені національним законодавством. Найчастіше такими критеріями є: чисельність працюючих; величина обороту капіталу або річних продаж; величина основних виробничих фондів.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової діяльності тощо.

Основні фази життєвого циклу організації: народження, дитинство і юність, зрілість, старіння організації, відродження або зникнення.

Середовище організації (фірми) – це рушійні сили, які впливають на її діяльність, забезпечуючи отримання певних результатів. Розрізняють зовнішнє та внутрішнє середовище.

Внутрішнє середовище – фактори, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність.

Зовнішнє середовище – фактори, що перебувають поза впливом організації.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До *суб'єктивних елементів культури організації* належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла). *Об'єктивні елементи*: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

Необхідність державної підтримки малого бізнесу зумовлена такими чинниками: МБ сприяє розвитку конкуренції на ринку та послабленню монополізму, створює додаткові робочі місця, знімає з держави тягар соціальної відповідальності, стимулює структурну перебудову економіки, забезпечує стабільність суспільства, впровадження інновацій; у секторі МБ зосереджено велику частку економічно активного населення (в Україні – 4 млн осіб), виробляється значна частка ВВП (в Україні – 20 %).

Фінансова державна підтримка суб'єктам МБ надається за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Державна підтримка передбачає *формування програм*, в яких визначається механізм цієї підтримки.

Напрями державної політики у сфері розвитку малого бізнесу: удосконалення зовнішнього середовища малого бізнесу, здійснення регулюючого впливу на внутрішнє середовище малого бізнесу у частині полегшення ресурсного забезпечення, залучення малого бізнесу до розв'язання суспільно-економічних проблем.

Малому бізнесу також надається міжнародна підтримка. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business» охоплює усю діяльність ЄС, спрямовану на підтримку малого бізнесу в країнах Східного партнерства. Ініціатива «EU4Business» надає такі можливості: 1) *доступ до фінансування* (кредити у національній валюті, фінансування інвестицій, пов'язаних з експортом, та фінансування заходів щодо адаптації до стандартів ЄС, а також підтримка жінок-підприємниць та стартапів); 2) *доступ до ринків* (проведення бізнес-консультацій та тренінгів з експорту, створення можливостей для налагодження зв'язків та організація торгових делегацій до ринків ЄС); 3) *доступ до знань* (надання консультативних послуг, консалтингової та технічної підтримки, проведення спеціалізованих тренінгів для розвитку навичок).

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Міжнародна та національна підтримка малого бізнесу (презентація або реферат).

Практичні завдання

1. *Визначте, до якої групи суб'єктів господарювання (мале підприємство, середнє або велике підприємство) потрапляє підприємство, на якому працює 60 осіб, сума балансу становить 25 млн грн, виручки – 12 млн грн, якщо середньорічний курс євро за рік дорівнював 28,29 грн/євро.*

2. *Підприємець Іваненко, зареєстрований як ФОП, відкрив невелику кав'ярню. Він працює на спрощеній системі оподаткування та входить до третьої групи платників єдиного податку (без сплати ПДВ). *Визначте, скільки податків заплатить пан Іваненко у 2018 р., якщо його річний дохід дорівнюватиме 3 млн грн.* Ставка єдиного податку для підприємців-фізичних осіб, які входять до третьої групи платників єдиного податку без сплати ПДВ, – 5 % річного доходу; ставка ЄСВ – 22 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року (3723 грн станом на 01.01.2018 р.).*

Наскільки доцільним буде «подрібнення бізнесу» для пана Іваненка, якщо він захоче мінімізувати податки та оформити частину бізнесу на дружину з метою переходу до другої групи «спрощених»? Ставка єдиного податку для підприємців-фізичних осіб, які входять до другої групи платників єдиного податку, – до 20 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року; ставка ЄСВ – 22 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року.

Тестові завдання

1. Яку роль відіграє малий бізнес у суспільно-економічному розвитку країни?

- а) формування конкурентного середовища;*
- б) уповільнення реалізації новітніх технічних і комерційних ідей;*
- в) поглиблення проблем зайнятості;*
- г) пригнічення економічної свободи.*

2. Які критерії характерні для малого підприємства?

а) балансова вартість активів – до 350 тис. євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 700 тис. євро; середня кількість працівників – до 10;

б) балансова вартість активів – до 4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 8 млн євро;

в) балансова вартість активів – понад 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – понад 40 млн євро; середня кількість працівників – понад 250;

г) балансова вартість активів – до 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 40 млн євро; середня кількість працівників – до 250.

3. Як можна визначити підприємство, для якого балансова вартість активів становить 200 тис. євро, чистий дохід від реалізації продукції – 500 тис. євро, а кількість працюючих – 12?

- а) мікропідприємство;
- б) мале підприємство;
- в) середнє підприємство;
- г) велике підприємство.

4. Як називаються чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування?

- а) внутрішнє середовище;
- б) зовнішнє середовище;
- в) регуляторне середовище;
- г) нерегуляторне середовище.

5. Що таке макросередовище фірми?

а) елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність;

б) чинники, що не контролюються фірмою і безпосередньо впливають на її функціонування;

в) елементи зовнішнього середовища, що контролюються фірмою і здійснюють непрямий вплив на її ефективність;

г) елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють прямий вплив на її ефективність.

6. Яке середовище утворюють постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, контактні аудиторії?

- а) внутрішнє середовище фірми;
- б) макросередовище фірми;
- в) мікросередовище фірми;
- г) інституціональне середовище фірми.

7. Що таке організаційна культура?

а) моральні переконання власників;

б) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації;

- в) правила внутрішнього розпорядку;
- г) дрес-код організації.

8. *Що можна розглядати як приклад соціальної відповідальності малого бізнесу?*

а) на мале підприємство неофіційно (без реєстрації) працевлаштовано особу передпенсійного віку, яку ніхто не погодився взяти на роботу легально;

б) суб'єкт малого бізнесу сплатив квартальну премію «у конвертах», щоб співробітники не платили з цієї суми податків – так у них залишиться більше грошей;

в) суб'єкт малого бізнесу при виготовленні сметани замінив частину молока пальмовою олією, внаслідок чого продукція стала дешевшою та доступнішою для споживача;

г) суб'єкт малого бізнесу здійснює медичне й соціальне страхування працівників.

9. *Якими чинниками зумовлена необхідність державної підтримки малого бізнесу?*

а) малий бізнес сприяє посиленню монополізму;

б) малий бізнес створює додаткові робочі місця;

в) малий бізнес знімає з держави тягар соціальних видатків;

г) малий бізнес дестабілізує суспільство та посилює майнову нерівність.

10. *Чому державі вигідно підтримувати малий бізнес?*

а) малий бізнес забезпечує більше податкових надходжень, ніж великий бізнес;

б) малий бізнес активніше фінансує наукові дослідження та розробки, ніж великий бізнес;

в) видатки на підтримку малого бізнесу нижче, ніж видатки на підтримку великого бізнесу;

г) малий бізнес сприяє вивільненню творчих підприємницьких сил суспільства.

Список рекомендованої літератури

Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 10.11.2018).

Ігнатєва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ: КНУТД, 2014. 359 с.

Кулакова С. Ю., Мінняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке малий бізнес?
2. Яку роль відіграє малий бізнес у розвитку економіки України?
3. Що таке внутрішнє та зовнішнє середовище малого бізнесу? Які компоненти їх формують?
4. Що таке організаційна культура? Яким чином вона впливає на розвиток малого бізнесу? У чому полягає соціальна відповідальність малого бізнесу?
5. З чим пов'язана необхідність державної підтримки малого бізнесу?
6. Назвіть та охарактеризуйте напрями державної політики у сфері розвитку малого бізнесу.
7. Які міжнародні програми розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу Вам відомі? Що таке ініціатива Європейського Союзу «EU4Business»?

Тема 5. Особистий потенціал підприємця

П л а н

1. Підприємницькі ресурси суспільства.
2. Особистий потенціал підприємця: поняття та складові.
3. Реалізація особистого потенціалу підприємця. Мотивація підприємця.
4. Кооперація та співробітництво у реалізації особистого потенціалу підприємця. Довіра та конфлікти у бізнесі.
5. Організація робочого часу підприємця.

Тематичний лекторіум

Підприємництво – один з економічних ресурсів суспільства. Це здатність ефективно поєднувати різні фактори виробництва, спонукати до ефективної діяльності трудовий колектив, розвивати виробництво на ризиковій, інноваційній основі. Метою підприємницької діяльності є отримання прибутку, а її змістом є пошук таких комбінацій факторів виробництва, які б забезпечили досягнення означеної мети.

Організація та ведення бізнесу часто пов'язані з необхідністю залучати партнерів.

Переваги бізнес-партнерства: підтримка партнера: фінансова, консультаційна, організаційна та найголовніше емоційна; поділ відповідальності – у цьому випадку обов'язки діляться порівну; можливість розмежування сфер діяльності і контролю; швидке реагування на проблеми з декількох сторін і багатогранне бачення проблеми; зниження ризиків у бізнесі за рахунок більших знань і умінь кожного партнера тощо.

Недоліки бізнес-партнерства: розподіл доходу залежно від ролі і внеску кожного учасника у спільну справу; необхідність в умінні пристосуватися до особистості партнера з огляду на індивідуальні особливості характеру; у разі припинення партнерських відносин настане поділ спільного бізнесу, а це може призвести до значного збитку компанії.

Конфлікти між партнерами неминучі, проте не всі во-

ни є деструктивними. Причини конфліктів: відсутність чіткої та узгодженої стратегії розвитку бізнесу; неоднорідна структура первинних капіталовкладень; відсутність чіткої системи оплати праці та розподілу прибутків; професійні знання, навички та ефективність власників бізнесу; відсутність заздалегідь напрацьованих сценаріїв виходу з бізнесу.

Конфлікти можуть вирішуватися у суді або поза ним. *Медіація* – це альтернативна державному судочинству процедура, яка дозволяє економити час, гроші та інші ресурси конфлікуючих сторін і на якісно іншому рівні вирішити суперечку, зберігаючи позитивні відносини між сторонами.

Ефективність трудової діяльності підприємця багато в чому визначається підтримкою працездатності. *Працездатність* – це величина функціональних можливостей організму людини, характеризується кількістю і якістю роботи, що виконується за певний час. Фізіологи встановили, що працездатність людини не є постійною: вона змінюється циклічно протягом певного періоду часу (добы, тижня, місяця, року тощо). Динаміка працездатності тісно пов'язана зі змінами у характері протікання фізіологічних та психічних функцій в організмі.

Особливості динаміки працездатності протягом різних періодів часу.

1. *Протягом зміни або робочого дня* (за звичайної тривалості робочого дня 8 годин) спостерігаються такі фази у динаміці працездатності:

- *входження у роботу, наростаюча працездатність*, протягом якої відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до виробничої. Залежно від характеру праці та індивідуальних особливостей ця фаза триває від декількох хвилин до 1,5 години;

- *стійка висока працездатність* характеризується тим, що в організмі людини встановлюється відносна стабільність або навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високими трудовими показниками (збільшення обсягу виробництва, зменшення браку, зниження витрат робочого часу на виконання операцій, скорочення простоїв устаткування, помилкових дій). Залежно від ступеня важкості праці фаза стійкої працездатності може тривати 2–2,5 і більше

годин. Слід врахувати, що основна частина трудових досягнень припадає на перші чотири години роботи. Це характерно для будь-якого виду праці з нормальною інтенсивністю;

- *втомлення та пов'язане з цим падіння працездатності*, яке триває від декількох хвилин до 1–1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму та показників його трудової діяльності.

2. *Протягом доби зміни у працездатності* викликані фізіологічними причинами. Найвища працездатність спостерігається у ранкові та денні години – з 8 до 12 та з 14 до 17 години відповідно. З 12 до 14 години, а також у вечірній час, як правило, працездатність дещо знижується, а у нічний час (з 2.00 до 4.00) досягає свого мінімуму. Крім того, добові біоритми позначаються на окремих сторонах працездатності. Так, з'ясувалося, що у першій половині дня (до 13.00) краще вдаються дії, пов'язані з витривалістю, з запам'ятовуванням інформації, у другій (до 21.00) – з гнучкістю. При цьому 13.00 і 21.00 години – це критичні точки, коли фізичне навантаження стає шкідливим для системи кровообігу.

3. *Протягом тижня динаміка працездатності* визначається в основному психологічними механізмами (втома від роботи). Характер динаміки ідентичний змінному: понеділок-вівторок – входження у роботу, середа-неділя – стійка працездатність, п'ятниця-субота – період зниження результатів.

4. *Протягом місяця та року працездатність також змінюється* під впливом як фізіологічних факторів (наприклад, у повний місяць спостерігається сильне збудження організму, на молодика – ослаблення фізіологічних функцій; влітку у людини більш активно працює ліва півкуля мозку, а восени і взимку – права), так і психологічних факторів (очікування свят, відпусток тощо).

Режими праці та відпочинку мають враховувати особливості зміни працездатності. *Режим праці та відпочинку* – це встановлений для кожного виду робіт порядок чергування роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я трудящих; передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Практичне завдання

Проаналізуйте переваги та недоліки реєстрації суб'єкта господарювання у формі ТОВ та ФОП. Заповніть таблицю 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз організаційних форм ведення бізнесу

| Характеристики | ФОП | ТОВ |
|--|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 |
| Необхідність відкриття розрахункового рахунку в банку | | |
| Можливість вільно розпоряджатися коштами одразу після їх надходження | | |
| Обов'язкова наявність юридичної адреси | | |
| Необхідність мати печатку | | |
| Необхідність мати касовий апарат | | |
| Можливість застосовувати спрощену систему оподаткування | | |
| Можливість залучати сторонніх інвесторів | | |
| Майнова відповідальність | | |
| Обмеження на здійснення господарської діяльності | | |
| Необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди навіть у разі, коли у звітному періоді не велася діяльність і не було отримано прибутку | | |
| Можливість вільно обирати назву | | |
| Можливість розширення складу учасників | | |
| Інвестиційна привабливість | | |
| Вартість процедури реєстрації | | |
| Простота процедури реєстрації | | |

Тестові завдання

1. Що таке капіталізація бізнес-ідеї?
 - а) залучення інвестицій у її реалізацію;
 - б) можливість її перетворення у перспективі на джерело пасивного доходу;

- в) закриття бізнесу;
- г) балансова вартість активів бізнесу.

2. *Що відноситься до переваг партнерства у бізнесі?*

- а) неможливість поділу відповідальності;
- б) зниження ризиків;
- в) розподіл отриманих доходів залежно від внеску учасників;
- г) висока конфліктність.

3. *Що можна віднести до причин конфліктів у бізнесі?*

- а) відсутність чіткої та узгодженої стратегії розвитку бізнесу;
- б) рівномірність первинних капіталовкладень;
- в) існування закріпленої системи розподілу прибутків;
- г) співпадіння життєвих цінностей та переконань власників.

4. *Хто такий менеджер?*

- а) власник підприємства;
- б) людина, що здійснює управління організацією;
- в) людина, що виступає в ролі інвестора;
- г) особа з досвідом роботи.

5. *Якими є основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи підприємця?*

- а) важливість, терміновість та фіксованість у часі;
- б) зміст справи та характер ініціативи;
- в) періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності;
- г) період, який охоплює справа, періодичність повторення, тривалість.

6. *Що таке діагностика робочого часу підприємця?*

- а) відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;
- б) знання середньої тривалості операції та її окремих елементів;

в) виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших;

г) безупинні перешкоди у роботі.

7. Яка закономірність використовується під час складання оперативних планів особистої роботи?

а) 40 % часу планується, 60 % залишається для несподіваних справ;

б) 80 % часу планується, 20 % залишається для пауз;

в) планом охоплюються усі 100 % робочого часу;

г) 60 % часу планується, 40 % залишається для несподіваних справ.

8. Що таке тайм-менеджмент?

а) графік виходу на роботу;

б) діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання часу;

в) особлива система логістики, яка передбачає постачання точно у термін;

г) діяльність, спрямована на самоорганізацію і самоврядування.

9. Коли досягається найвища працездатність людини?

а) після відпустки;

б) одразу після приходу на роботу;

в) під час обідньої перерви;

г) у першій половині робочого дня.

10. Що таке хронометраж робочого часу?

а) встановлення тривалості робочого дня;

б) план робіт, які треба виконати протягом робочого дня;

в) втрати робочого часу;

г) запис того, що робить працівник протягом робочого дня.

Список рекомендованої літератури

Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ: КНУТД, 2014. 359 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Могилевская О. Ю., Уфимцева Т. Н., Штанько А. И. Тайм-менеджмент: учеб. пособие. Киев: КиМУ, 2016. 305 с.

Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / пер. з англ. Ю. Григоренка. 2-ге вид. Харків: Vivat, 2019. 288 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке підприємництво?
2. Що таке особистий потенціал підприємця? Які складові він містить?
3. Як відбувається реалізація особистого потенціалу підприємця?
4. У чому полягає мотивація підприємця?
5. Як здійснюється кооперація у реалізації особистого потенціалу підприємця?
6. Чому між партнерами у бізнесі виникають конфлікти?
7. Як організувати робочий час підприємця?
8. Що таке оптимальний режим праці та відпочинку?

Тема 6. Розвиток підприємства: сутність, види, оцінка

П л а н

1. Розвиток підприємства: сутність та цілі.
2. Види розвитку підприємства. Внутрішні та зовнішні фактори розвитку підприємства.
3. Стимулювання розвитку підприємства. Пряма та непряма підтримка розвитку підприємства.
4. Ефективність розвитку підприємства.

Тематичний лекторіум

Розвиток підприємства – це довготривала сукупність кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції.

Вирізняють різні види розвитку підприємства.

Економічний розвиток підприємства розглядається як економічна мета діяльності щодо збільшення обсягів виробництва й розширення можливостей задовольняти зростаючі потреби населення, збільшення збуту, потужностей або масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, поліпшення якості продукції.

Організаційний розвиток забезпечує ефективність виробництва. Організаційний розвиток підприємства виражається в удосконаленні чинних і застосуванні нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму.

Техніко-технологічний розвиток підприємства – це процес формування й удосконалення матеріальної бази підприємства, орієнтований на кінцеві результати господарської діяльності, за рахунок техніко-технологічних нововведень, тобто модернізації устаткування, технічного переозброєння, реконструкції, розширення, нового будівництва.

Соціальний розвиток підприємства – це процес удосконалення внутрішнього соціального середовища, характеризує умови реалізації трудової діяльності персоналу.

Екологічний розвиток орієнтує підприємства на задоволення потреб людей, забезпечуючи достатню якість життя, раціональне використання природних ресурсів і збереження довкілля.

Також виділяють таку категорію, як сталий розвиток. *Сталий розвиток підприємства* – це стан його функціонування, що характеризується здатністю підприємства до виживання й тривалого протистояння впливам негативних чинників зовнішнього середовища підприємства в найближчій і віддаленій перспективі, що забезпечує перехід підприємства до якісних перетворень, адаптованих до цих впливів.

Стимулювання розвитку підприємств – це комплекс заходів, механізмів, спеціальних дій політичного, фінансового, економічного та іншого характеру щодо перетворення економічних, матеріальних, соціальних і духовних стимулів у адекватні мотиви діяльності. Стимулювання розвитку підприємства забезпечується на зовнішньому і внутрішньому рівнях.

Стимулювання розвитку підприємства виконується у прямій і непрямій формах. *Пряма підтримка* означає, що державою розробляються конкретні заходи щодо ефективності розвитку підприємства, виділяються дотації, створюються державні кредитні установи, встановлюються верхні межі для процентних ставок по кредитах. *Непряма підтримка розвитку підприємства* означає удосконалення інституційного середовища, у якому воно здійснює діяльність.

Ефективність розвитку підприємства – відношення між одержуваними результатами розвитку підприємства за певний проміжок й витратами на ці результати. Оцінка ефективності розвитку підприємства містить: аналіз ефективності стимулювання розвитку підприємства; визначення джерел інформації, збір її для аналітичної обробки даних, розробку макетів аналітичних таблиць, оформлення матеріалів аналізу; загальну характеристику розвитку підприємства; обґрунтування показників ефективності стимулювання розвитку підприємства; визначення та групування чинників, що впливають на розвиток підприємства; оцінку ефективності стимулювання розвитку підприємства; висновки за результатами аналізу, пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання розвитку підприємства.

Практичне завдання

Підприємець Петренко, який є власником ТОВ «Гігант-плюс», розмірковує над переведенням бізнесу на спрощену систему оподаткування. ТОВ «Гігант-плюс» здійснює виробництво меблів, кількість працюючих становить 25 осіб. За прогнозами підприємця, річний дохід ТОВ «Гігант-плюс» складатиме 4800 тис. грн.

Чи варто переводити бізнес на спрощену систему оподаткування? До якої групи платників єдиного податку може потрапити ТОВ «Гігант-плюс»? Які податки буде сплачувати ТОВ «Гігант-плюс», якщо перейде на спрощену систему?

Тестові завдання

1. *Що таке розвиток підприємства?*

- а) незворотні, цілеспрямовані зміни, які підвищують ступінь організованості системи;
- б) зворотні, цілеспрямовані зміни, які підвищують ступінь організованості системи;
- в) незворотні, хаотичні зміни, які підвищують ступінь організованості системи;
- г) зворотні, хаотичні зміни, які знижують ступінь організованості системи.

2. *Що таке економічний розвиток підприємства?*

- а) збільшення збуту, потужностей або масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, поліпшення якості продукції;
- б) удосконалення чинних і застосування нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму;
- в) процес удосконалення матеріальної бази підприємства, орієнтований на кінцеві результати господарської діяльності, за рахунок техніко-технологічних нововведень;
- г) удосконалення внутрішнього соціального середовища та умов трудової діяльності персоналу.

3. *Що відноситься до зовнішніх факторів розвитку підприємства?*

- а) удосконалення організаційної структури;
- б) формування інтелектуального капіталу;
- в) оновлення виробничого обладнання;
- г) розвиток інфраструктури.

4. *Що таке техніко-технологічний розвиток підприємства?*

а) збільшення збуту, потужностей або масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, поліпшення якості продукції;

б) удосконалення чинних і застосування нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму;

в) процес удосконалення матеріальної бази підприємства, орієнтований на кінцеві результати господарської діяльності, за рахунок техніко-технологічних нововведень;

г) удосконалення внутрішнього соціального середовища та умов трудової діяльності персоналу.

5. *Які фактори відносять до внутрішніх факторів розвитку підприємства?*

- а) споживачів;
- б) конкурентів;
- в) інноваційну діяльність;
- г) науково-технічне середовище.

6. *Що таке соціальний розвиток підприємства?*

а) збільшення збуту, потужностей або масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, поліпшення якості продукції;

б) удосконалення чинних і застосування нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму;

в) процес удосконалення матеріальної бази підприємства, орієнтований на кінцеві результати господарської діяльності, за рахунок техніко-технологічних нововведень;

г) удосконалення внутрішнього соціального середовища та умов трудової діяльності персоналу.

7. На що спрямовуються заходи стимулювання розвитку підприємства?

а) пом'якшення або усунення об'єктивних ринкових перешкод, які знижують життєздатність підприємства;

б) удосконалення об'єктивних ринкових перешкод, які знижують життєздатність підприємства;

в) розвиток та підтримку тіньових неформальних зв'язків підприємства з представниками державної влади;

г) пом'якшення або усунення об'єктивних ринкових перешкод, які підвищують життєздатність підприємства.

8. Що таке організаційний розвиток підприємства?

а) збільшення збуту, потужностей або масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, поліпшення якості продукції;

б) удосконалення чинних і застосування нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму;

в) процес удосконалення матеріальної бази підприємства, орієнтований на кінцеві результати господарської діяльності, за рахунок техніко-технологічних нововведень;

г) удосконалення внутрішнього соціального середовища та умов трудової діяльності персоналу.

9. Ким здійснюється непряма підтримка розвитку підприємства?

а) державою;

б) недержавними органами;

в) як державою, так і недержавними органами;

г) як підприємством, так і недержавними органами.

10. У якому випадку йдеться про пряму підтримку розвитку підприємства державою?

а) держава виділяє дотації, встановлює верхні межі для процентних ставок по кредитах;

- б) держава скасовує дотації, встановлює верхні межі для процентних ставок по кредитах;
- в) удосконалюється нормативно-правова база;
- г) удосконалюється інфраструктура бізнесу.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «розвиток підприємства». Як здійснюється розвиток підприємства?
2. Які види розвитку підприємства Ви знаєте?
3. Які фактори впливають на розвиток підприємства?
4. Як можна стимулювати розвиток підприємства?
5. У чому полягає пряма та непряма підтримка розвитку підприємства?
6. Як оцінити ефективність розвитку підприємства?

**Модуль II. СКЛАДОВІ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ**

Тема 7. Ринковий потенціал підприємства

П л а н

1. Ринковий потенціал підприємства та його складові. Співвідношення понять «ринковий потенціал бізнесу» та «маркетинговий потенціал бізнесу».
2. Формування ринкового потенціалу підприємства. Таргетинг.
3. Управління ринковим потенціалом підприємства: сутність, завдання, напрями.
4. Оцінка ефективності використання ринкового потенціалу підприємства.

Тематичний лекторіум

Ринковий потенціал підприємства – це:

максимально можливий обсяг реалізації продукції за певного рівня забезпеченості ресурсами;
міра використання виробничого потенціалу або частка ринку, що займає продукція.

Варто звернути увагу на те, що у вітчизняних умовах адаптації до ринкового середовища ринковий потенціал часто ототожнюється з маркетинговим. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють *логістичний потенціал* – максимальна продуктивність (функціональна спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування у просторі та руху в часі.

Фактори, які впливають на формування ринкового потенціалу підприємства (некеровані): економічні (доходи, рівень цін, фаза циклу); культурні; соціальні; час (зміна вподобань споживачів); технологічні; зміни у законодавстві.

Фактори, які впливають на формування ринкового потен-

ціалу підприємства (керовані, підконтрольні): маркетингові (брендинг, позиціонування, реклама); організаційні (структурні зміни).

Таргетинг – це вибір цільового ринку, під яким розуміють найбільш вигідну для бізнесу групу сегментів ринку (або один сегмент), на який спрямовуються його маркетингові зусилля, і використовується для визначення процесу вибору зазначеної групи сегментів чи сегмента з метою розроблення спрямованої на них цільової маркетингової програми.

Сегментування ринку – це поділ ринку на групи споживачів (сегменти) відповідно до якісних особливостей їх потреб та попиту. Сегментація дозволяє виявити споживачів, які імовірно характеризуються однаковою реакцією на маркетингові дії фірми.

Етапи сегментування: визначення ознак сегментування, вибір методу сегментування, аналіз сегментів, оцінка сегмента, вибір цільового (найбільш вигідного) сегмента, позиціонування, розробка плану маркетингу. Надалі оцінюється привабливість (обсяги збуту) конкретного сегмента ринку. Оцінка сегментів відбувається у декілька етапів.

Етап 1. *Оцінка доступності ринку.*

Етап 2. *Оцінка потенційної прибутковості ринку.*

Етап 3. *Оцінка можливостей освоєння ринку підприємством.*

Напрями збільшення ринкового потенціалу підприємства: включення нових груп споживачів за рахунок процесу просування та поширення нових товарів; використання нових технологій за рахунок процесу їх заміщення; включення нових функцій за рахунок процесу систематизації і створення товарів, які виконують відразу декілька функцій. Найбільш привабливими є ті ринкові сегменти, яким притаманний високий ринковий потенціал і у процесі обслуговування яких підприємство має фактичні й потенційні переваги. Освоєння тих сегментів, в яких дані комбінації відсутні, потребує розроблення стратегії позиціонування на основі вибору компромісу між різними чинниками.

Основні підходи до оцінки ринкового потенціалу підприємства: *результативний* (ефективність маркетингової системи оцінюється кількісними методами – розрахунок прибутковості

комерційної діяльності, показників конкурентоспроможності); *діагностичний* (ефективність маркетингової системи оцінюється суб'єктивними методами – опитування, діагностичні інтерв'ювання співробітників, методи спостережень за управлінськими процесами; анкетування); *системний* (комплексне використання результативного та діагностичного підходів).

Показники, якими визначається ринковий потенціал підприємства:

абсолютний потенціал ринку (ємність ринку). Для оцінки потенціалу ринку здебільшого застосовують спеціальні прийоми розрахунку його місткості за структурними характеристиками; індексом дослідної панелі; рівнем інтенсивності споживання товару; сумою первинного, повторного і додаткового продажів; методом ланцюгових відношень;

частка ринку (процентне співвідношення обсягу продажів конкретного підприємства до місткості ринку);

рівень охоплення споживчого ринку;

рівень проникнення (частка покупців конкретної марки від загальної кількості покупців, що купують товари певної категорії, до яких належить дана марка);

ємність цільового сегмента.

Характеристики (показники) ринкового потенціалу, за якими слід вести його оцінку:

попит – наявність попиту (фактичного чи потенційного);

прибутковість діяльності – прогнозні значення місткості ринку, собівартості й ціни одиниці продукції, які дозволяють працювати з прибутком;

тенденції розвитку ринку – наявність тенденцій до стабілізації чи зростання місткості ринку;

сприйняття – споживачі зацікавлені у поліпшенні характеристик існуючої продукції, здатні розрізнити та оцінити переваги нової продукції порівняно з аналогами;

система збуту – для ефективного збуту нової продукції можуть бути застосовані існуюча система і канали збуту або є можливість їх формування з прийнятним рівнем видатків;

рівень конкуренції – цільовий ринок характеризується

прийнятним рівнем конкуренції, підприємство-інноватор має шанси на успіх у конкуренції;

рівень ризику – прогнозований рівень ризику, який пов'язаний з виведенням і просуванням на ринок нової продукції, знаходиться у допустимих межах;

ресурсне забезпечення – пропозиція вихідних сировини і матеріалів, необхідних для виготовлення та експлуатації нової продукції, відповідає попиту або перевищує його;

державне (регіональне) стимулювання – виготовлення та просування нової продукції на ринок підпадає під дію існуючих методів державної (регіональної) підтримки.

Практичне завдання

Фірма планує зосередити свою діяльність на виробництві взуття. На першому етапі передбачається сконцентрувати зусилля та кошти на вузькому сегменті – чоловічому і жіночому взутті великих розмірів. Загальна кількість споживачів становить 650 тис. осіб, серед них 49 % – чоловіки. Дані проведених досліджень свідчать про те, що кількість споживачів, які мають великий розмір, становить 25 % від загальної кількості дорослого населення.

Фірма вирішила працювати у розрахунку на потенційного покупця, частка якого становить 62 % від загальної кількості потенційних покупців із середнім достатком, питома вага яких 40 %.

Середня вартість однієї одиниці жіночого взуття осінньо-зимового асортименту – 380 грош. од., чоловічого – 280 грош. од.

Визначте привабливість сегмента ринку взуття великих розмірів, розраховавши ємність цільового сегмента ринку.

Тестові завдання

1. Міру використання якого різновиду бізнес-потенціалу підприємства характеризує ринковий потенціал?

- б) виробничий бізнес-потенціал;
- в) трудовий бізнес-потенціал;

- г) фінансовий бізнес-потенціал;
- д) ресурсний бізнес-потенціал.

2. *Що таке сегмент ринку?*

- а) місце продажу продукції або надання послуг;
- б) певним чином виділена частина ринку, група споживачів чи підприємств, що мають загальні ознаки;
- в) попит на продукцію фірми;
- г) пропозиція товару на ринку.

3. *Що таке логістичний потенціал підприємства?*

- а) максимальна продуктивність системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування у просторі та руху в часі;
- б) постійне оновлення асортименту продукції та послуг;
- в) удосконалення навичок працівників;
- г) удосконалення організаційної структури бізнесу.

4. *Що таке потенціал фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу?*

- а) бюджет служби маркетингу;
- б) особисті зв'язки маркетологів;
- в) здатність маркетингової системи раціонально витратити матеріально-технічні ресурси;
- г) навички маркетологів щодо просування продукції.

5. *Як називається максимально можливий обсяг реалізації продукції за певного рівня забезпеченості ресурсами?*

- а) виробнича програма;
- б) інноваційний потенціал;
- в) коефіцієнт плинності кадрів;
- г) ринковий потенціал бізнесу.

6. *У якій сфері визначається ринковий потенціал підприємства?*

- а) сфера виробництва;
- б) фінансова сфера;

- в) ринкова взаємодія попиту та пропозиції;
- г) сфера ресурсного забезпечення.

7. *Що є показником оцінки ринкового потенціалу підприємства?*

- а) рентабельність власного капіталу;
- б) обсяги надходжень від інвестицій;
- в) обсяг кредитних коштів, залучених в інвестиційний проект;
- г) частка ринку, яку займає продукція підприємства.

8. *Що таке ємність ринку?*

- а) різниця між відтоками та притоками коштів;
- б) різниця між притоками і відтоками коштів;
- в) різниця між прибутком та амортизаційними відрахуваннями;
- г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат.

9. *Як оцінюється ринковий потенціал підприємства?*

- а) сума потенційної та реальної ємності ринку;
- б) різниця потенційної та реальної ємності ринку;
- в) потенційна ємність ринку;
- г) надходження від продажів.

10. *Що відносять до маркетингових ресурсів?*

- а) потенціал маркетингового персоналу;
- б) технології;
- в) патенти та ліцензії;
- г) корпоративні інформаційні системи.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке ринковий потенціал підприємства? Які складові він містить?
2. Як співвідносяться поняття «ринковий потенціал» та «маркетинговий потенціал бізнесу»?
3. Як формується ринковий потенціал підприємства? Які фактори впливають на його формування?
4. Що таке таргетинг? Яке місце посідає таргетинг у формуванні ринкового потенціалу підприємства?
5. Як оцінюється ринковий потенціал підприємства?
6. Які показники ефективності використання ринкового потенціалу підприємства Вам відомі?
7. Як реалізувати ринковий потенціал підприємства?
8. Поясніть, як впливає ринковий потенціал на розвиток підприємства.

Тема 8. Трудовий потенціал підприємства

Практичне заняття 8.1.

Трудовий потенціал підприємства: поняття та оцінка

П л а н

1. Поняття трудового потенціалу підприємства та його складові.
2. Оцінка трудового потенціалу підприємства.
3. Кадровий аудит.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Кадровий аудит (доповідь або реферат).

Практичні завдання

1. План видобутку руди на руднику 2,4 млн т на рік. *Визначте необхідну чисельність виробничих працівників, якщо плановий видобуток на одну особу становить 8 т на рік, а у середньому один працівник відпрацьовує 220 змін за рік.*

2. Ваша фірма проводить конкурс на заміщення вакантних посад юриста та помічника юриста. Складіть оголошення з роз'ясненням вимог до претендентів, яке буде розміщено на сайті фірми. *Чи доцільно надати у ньому інформацію про умови праці, у тому числі оплату праці?*

Запитання для самоконтролю

1. Що таке трудовий потенціал підприємства? Чи існують відмінності між поняттями «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал»?

2. Охарактеризуйте структуру трудового потенціалу підприємства. Які складові вона містить?

3. Як здійснюється оцінка трудового потенціалу зайнятих на підприємстві? Які одиниці виміру використовуються для оцінки трудового потенціалу? Чому?

4. Чим відрізняється вартісна оцінка трудового потенціалу від відносної (якісної)? Охарактеризуйте сфери їх застосування.

5. Які методи застосовуються при оцінці трудового потенціалу працівника? Визначте їх переваги та недоліки.

6. Що таке кадровий аудит? Поясніть завдання кадрового аудиту.

Практичне заняття 8.2.

Управління трудовим потенціалом підприємства

П л а н

1. Сутність та основні напрями управління трудовим потенціалом підприємства.

2. Формування та реалізація кадрової політики підприємства.

3. Нарощування трудового потенціалу підприємства: зміст, форми, методи.

4. Витрати, пов'язані з формуванням та реалізацією трудового потенціалу підприємства.

Тематичний лекторіум

Трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Видові прояви трудового потенціалу за: рівнем агрегованості оцінок (трудовий потенціал працівника, груповий трудовий потенціал, трудовий потенціал підприємства); спектром охоплення можливостей [індивідуальний трудовий потенціал, колективний (груповий) трудовий потенціал]; характером участі у виробничо-господарському процесі (потенціал технологічного персоналу, управлінський потенціал); місцем у соціально-економічній системі бізнесу (структурно-формуєчий трудовий

потенціал, підприємницький трудовий потенціал, продуктивний трудовий потенціал).

Оцінка трудового потенціалу має на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їх потенційно можливими параметрами. Традиційно використовують чотири типи одиниць виміру розміру трудового потенціалу – часові, натуральні, вартісні та умовні. У загальній теорії оцінювання потенціалу виділяють вартісні та відносні методики.

1. *Вартісна оцінка кадрового потенціалу* включає:

витратний підхід – вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);

дохідний підхід – вартість кадрового потенціалу ототожнюється з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується цими працівниками);

порівняльний підхід – проводиться порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання.

2. *Відносна (якісна) оцінка кадрового потенціалу* включає:

кадровий аудит, який проводять за допомогою соціометричного обстеження, комплексу психодіагностичних процедур, кваліфікаційного тестування;

експертний метод – формується група експертів, які надають комплексну якісну і кількісну характеристику кадрів підприємства;

метод асесмент-центру – базується на спостереженні спеціалістів-асесорів за поведінкою працівників у реальних ситуаціях.

Кадровий аудит – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Основними завданнями кадрового аудиту є: оцінка наявних трудових ресурсів та потреб підприємства у персоналі на перспективу; визначення способів і принципів підбору персоналу та оцінка ефективності програми відбіркових процедур; аналіз структури оплати праці та оцінка відповідності структу-

ри зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості діяльності бізнесу; оцінка програм з точки зору ефективності навчання, формування мотивації до праці; оцінка атестації персоналу, періодичності її проведення та результатів і відповідних рішень; діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, рівня соціальної напруги у колективі та визначення потреби у підготовці і реалізації програм розвитку елементів комунікації; оцінка управлінського потенціалу і проєктування управлінської діяльності.

Управління трудовим потенціалом підприємства – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію у даній організації.

Напрями управління трудовим потенціалом:

1. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації.

2. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації.

3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації.

4. Вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у випадку звільнення.

5. Розвиток соціальних стосунків в організації.

6. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.

7. Залучення працівників організації до участі в управлінні.

8. Формування корпоративної культури.

Для ефективного використання та управління трудовим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Розвиток трудового потенціалу має здійснюватися як

персоналом, так і підприємством. *Форми нарощування трудового потенціалу підприємства*: удосконалення якісного складу персоналу, стабілізація та розвиток трудового колективу, удосконалення системи мотивації працівників, залучення працівників до участі в управлінні, підвищення заінтересованості працівників у результатах роботи, створення корпоративних систем навчання, розвиток внутрішнього ринку праці. Основу формування й розвитку творчого потенціалу працівника становить *корпоративна освіта*.

Інвестиціям у нарощуванні трудового потенціалу притаманні значні ризики. З одного боку, для фірми існує пряма загроза втрати очікуваних доходів у випадку звільнення працівників, значні трансакційні витрати на пошук нових працівників. З другого боку, ризикує і сам працівник, який втрачає можливість працевлаштуватися в інших фірмах. Функцію забезпечення інвестицій за таких умов виконують: 1) соціальні гарантії – інвестиції у закріплення і збереження кадрів, наприклад, капіталовкладення у створення соціальної інфраструктури, що забезпечує високий рівень якості життя (житло, відпочинок, медичне обслуговування); 2) зміщення акцентів з підтримки внутрішнього балансу окладів всередині організації на підтримку зовнішньої конкурентоспроможності зарплати на зовнішньому, у тому числі міжнародному, ринку праці.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Корпоративне навчання (презентація).

Практичні завдання

1. Упровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих сприяло скороченню плинності робочої сили. *Визначте економічну ефективність цих заходів (річну економію від скорочення плинності кадрів, річний економічний ефект, термін окупності одноразових витрат) (за таблицею 2).*

Таблиця 2

Вихідні дані для розрахунків

| № з/п | Найменування | Одиниці вимірювання | Кількість |
|-------|--|---------------------|-----------|
| 1 | Середньорічний збиток від плинності персоналу | грн | 250000 |
| 2 | Коефіцієнт плинності персоналу до впровадження заходів після впровадження заходів | % % | 30 25 |
| 3 | Одноразові витрати на впровадження заходів | грн | 70000 |

Тестові завдання**1. Що таке трудовий потенціал працівника?**

а) індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності;

б) трудовий потенціал окремих працівників, а також додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу;

в) сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі у рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів;

г) продуктивність праці працівника.

2. Що таке груповий (бригадний) трудовий потенціал?

а) індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності;

б) трудовий потенціал окремих працівників, а також додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу;

в) сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі у рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів;

г) обсяг виготовленої бригадою продукції.

3. Як можна визначити сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі у рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів?

а) трудовий потенціал працівника;

б) груповий трудовий потенціал;

в) трудовий потенціал підприємства;

г) кваліфікаційний потенціал.

4. Що містить трудовий потенціал працівника?

а) психофізіологічний, фінансовий та соціальний потенціал;

б) кваліфікаційний, фінансовий та маркетинговий потенціал;

в) психофізіологічний та кваліфікаційний потенціал;

г) психофізіологічний, соціальний та кваліфікаційний потенціал.

5. Який принцип є основою витратного підходу до оцінки трудового потенціалу?

а) оцінка сукупних фактичних витрат на створення трудового потенціалу (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);

б) оцінка реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується цими працівниками);

в) порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання;

г) оцінка плинності кадрів та визначення збитків від порушень трудової дисципліни.

6. *Який принцип є основою дохідного підходу до оцінки трудового потенціалу?*

а) оцінка сукупних фактичних витрат на створення трудового потенціалу (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);

б) оцінка реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується цими працівниками);

в) порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання;

г) оцінка плинності кадрів та визначення збитків від порушень трудової дисципліни.

7. *Який принцип є основою порівняльного підходу до оцінки трудового потенціалу?*

а) оцінка сукупних фактичних витрат на створення трудового потенціалу (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);

б) оцінка реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується цими працівниками);

в) порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання;

г) оцінка плинності кадрів та визначення збитків від порушень трудової дисципліни.

8. *Що співставляється при визначенні коефіцієнта відновлення персоналу?*

а) число звільнених з середньообліковою чисельністю персоналу;

б) число звільнених з числом прийнятих на роботу;

в) чисельність основних робітників з чисельністю допоміжних робітників;

г) чисельність основних та допоміжних робітників з чисельністю працівників апарату управління.

9. *Що необхідно співставити для визначення плинності персоналу?*

- а) число звільнених з середньообліковою чисельністю персоналу;
- б) число звільнених з числом прийнятих на роботу;
- в) чисельність основних робітників з чисельністю допоміжних робітників;
- г) чисельність основних та допоміжних робітників з чисельністю працівників апарату управління.

10. *Як називається оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу?*

- а) потенціал маркетингового персоналу;
- б) службова перевірка;
- в) кадровий моніторинг;
- г) кадровий аудит.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Ілляшенко С. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Потрашкова Л. В. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 308 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Як здійснюється управління трудовим потенціалом підприємства?
2. Поясніть принципи формування та реалізації кадрової політики.
3. Назвіть основні напрями управління трудовим потенціалом підприємства.
4. Які чинники впливають на ефективність використання трудового потенціалу підприємства?
5. Чи завжди необхідно нарощування трудового потенціалу підприємства?
6. Якими методами нарощується трудовий потенціал підприємства?
7. Які витрати пов'язані з формуванням та реалізацією трудового потенціалу підприємства?

Тема 9. Організаційний та інформаційний потенціал підприємства

П л а н

1. Організаційний потенціал підприємства та його складові.
2. Управлінський потенціал підприємства. Ефективність управлінської праці.
3. Реалізація організаційного потенціалу підприємства та його вплив на розвиток підприємства.
4. Інформаційний потенціал підприємства: особливості формування та реалізації.

Тематичний лекторіум

Організаційний потенціал – це сукупність кадрового потенціалу, організаційної культури (у тому числі корпоративних інформаційних систем, комунікацій) та структури управління. *Складові організаційного потенціалу*: кадрова, мотиваційна, комунікаційна, нові можливості вдосконалення організаційної структури бізнесу та оновлення її функцій.

Формування та реалізація організаційного потенціалу

Етап 1. Формулювання цілей діяльності, на основі якого здійснюється *розподіл функцій та повноважень у системі управління*. Формування організаційної структури.

Етап 2. Формування системи інформаційних ресурсів. Організація комунікацій в організації.

Етап 3. Формування організаційної культури.

Етап 4. Оцінка ефективності організаційної структури. Прийняття рішень про організаційні зміни.

Етап 5. Оцінка впливу організаційного потенціалу на розвиток бізнесу. Оцінка ефективності управлінської праці.

Ефективність управління – здатність менеджменту організації швидко, повно та з мінімальними витратами забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. *Фактори, які впливають на ефективність управлінської діяльності*: рівень підготовки менеджерів, досвід практичної роботи, раціональна організація праці менеджерів, добре налагоджені комунікації в організації, структура управління, розподіл повноважень, мотивація, особисті якості менеджерів тощо.

Організування як функція управління є організаційною діяльністю, що спрямована на розподіл робіт між працівниками, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є: розподіл праці, департаменталізація, створення механізмів координації, делегування повноважень, становлення діапазону контролю. Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління. *Структура організації* –

це сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації, яка надає їй цілісності та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання роботи. Організаційний розвиток забезпечує ефективність бізнесу. Організаційний розвиток бізнесу виражається в удосконаленні чинних і застосуванні нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму.

Важливе місце у реалізації організаційного потенціалу підприємства відіграють *корпоративні інформаційні системи*. На практиці застосовують два підходи до розробки єдиної інформаційної корпоративної системи великого підприємства: *купівля і запровадження готової інформаційної системи*, розробленої відповідною відомою фірмою; *проекткування та впровадження* єдиної наскрізної інтегрованої системи власними силами. Розробки спеціалізованих фірм відповідають сучасним вимогам, але їх вартість для великих підприємств часто становить десятки мільйонів доларів. Крім того, вони потребують тривалого часу впровадження (від 3 до 5 років) та жорсткої перебудови планів під вимоги системи. Власні розробки корпоративних інформаційних систем є значно дешевшими, але передбачають обов'язкову наявність висококваліфікованих фахівців.

Для оцінки можливостей організаційної структури необхідно відповісти на два питання. Перше: якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти чи заважати реалізації обраних планів (стандартів)? Друге: на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладено розв'язання визначених завдань у процесі здійснення прийнятих планів (стандартів)? Вибір організаційної структури залежить від цілого ряду факторів. Найбільш значущими є: розмір підприємства і ступінь розмаїтості його діяльності; географічне розміщення організації; ставлення до підприємства керівників і співробітників; система управління; динамізм зовнішнього середовища; стратегія фірми; технологія, використовувана на підприємстві.

Удосконалення організаційної структури підприємства, насамперед, передбачає процес внесення коректив в організаційну структуру управління.

Етапи оптимізації організаційної структури підприємства:

1. Вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Формування мети організаційних змін на підприємстві. *Організаційні зміни* – свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або за окремими важливими напрямками. Метою організаційних змін є досягнення відповідності організаційної структури підприємства внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування, що постійно змінюються.

3. Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати до себе заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінка ефективності її реалізації.

Не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. *Опір змін* – вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню організаційних змін. Опір може здійснюватися у різних формах: відмова від виконання дій, відкладання дій у часі, повне або часткове приховування інформації, саботаж, свідоме зниження продуктивності, масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки тощо. Суб'єктами опору стають не тільки окремі співробіт-

ники, а й їх групи, причому груповий опір набуває організованих форм та через це є більш небезпечним. Менеджери також чинять опір змінам, якщо їх владні позиції в організації опиняються під загрозою (наприклад, звужується контроль над ресурсами, зменшується вплив на прийняття рішень тощо).

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Корпоративні інформаційні системи (доповідь або реферат).

Практичне завдання

На підприємстві 2 виробничі цехи, у кожному працює 15 осіб. На чолі підприємства – директор, цехів – начальники. Також є фінансово-економічний відділ (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу), відділ маркетингу (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу). Крім того, на підприємстві є інженер, технолог, офіс-менеджер, який організовує роботу 4 водіїв, 3 прибиральниць, 3 працівників складу, 3 охоронців та 3 сторожів.

Скільки людей безпосередньо підпорядковані лінійним керівникам? Наскільки таке управлінське навантаження є оптимальним?

Тестові завдання

1. *Що таке організаційний потенціал підприємства?*

а) сукупність кадрового потенціалу та організаційної культури;

б) сукупність кадрового потенціалу та структури управління;

в) сукупність організаційної культури та структури управління;

г) сукупність кадрового потенціалу, організаційної культури та структури управління.

2. *Що таке делегування повноважень?*

а) передача підлеглому виконання завдання або діяльності зі сфери дій керівника;

б) чіткий та ефективний розподіл обов'язків, прав і відповідальності;

в) розширення обсягу функцій і завдань, що виконує організація;

г) підвищення оперативності та поліпшення якості управлінських рішень.

3. Що таке норматив кількості підлеглих (керованості)?

а) регламентована чисельність працівників, якими може ефективно керувати менеджер;

б) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;

в) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;

г) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми.

4. Як називається сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації, що надає їй цілісності та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання роботи?

а) структура організації;

б) культура організації;

в) комплаєнс-служба;

г) форензік-практика.

5. Які показники використовують для оцінювання ефективності менеджменту?

а) відносні вартісні показники;

б) якісні показники продукції;

в) трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники;

г) показники системи Ф. Ніколса.

6. Як визначається ефективність праці менеджера?

а) не може бути визначена безпосередньо через відсутність формалізованих результатів;

б) взагалі не може бути визначена та оцінена;

- в) може бути визначена та оцінена, проте не безпосередньо, а за допомогою непрямих методів;
- г) вимірюється прибутком на одного менеджера.

7. Як відбувається оцінка ефективності роботи менеджера?

- а) здійснюється за критерієм особистої відданості власнику підприємства;
- б) враховує виключно економічні показники діяльності підприємства;
- в) враховує виключно соціальний ефект управлінської праці;
- г) враховує як економічні показники діяльності підприємства, так і соціальний ефект управлінської праці.

8. Коли зростає показник ефективності управління?

- а) при скороченні обсягів реалізованої продукції;
- б) при зростанні прибутку підприємства;
- в) при зростанні фінансових витрат на управління;
- г) при зростанні собівартості продукції.

9. Що передається у процесі делегування повноважень від менеджера підлеглому?

- а) досвід роботи;
- б) права, обов'язки, відповідальність;
- в) робоче місце, інформація, фінансова відповідальність;
- г) ресурси, підлеглі працівники, засоби пересування і зв'язку.

10. Коли делегування повноважень виправдано?

- а) коли задовольняються амбітні бажання підлеглого;
- б) коли полегшується праця керівника;
- в) коли підвищується якість управління;
- г) коли дублюється виконання працівниками якихось функцій.

Список рекомендованої літератури

Васильківський Д. М. Підвищення економічного потенціалу підприємства: теорія, методи, практика: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2014. 226 с.

Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 373 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційний потенціал підприємства? Які складові він містить?
2. Як формується організаційний потенціал підприємства?
3. Що таке організаційна структура підприємства? Які чинники впливають на її формування?
4. Як оцінюється організаційний потенціал підприємства?
5. Що таке управлінський потенціал підприємства? Як забезпечити його раціональне використання?
6. Як оцінити ефективність управлінської праці?
7. Як реалізувати організаційний потенціал підприємства? Поясніть, як впливає організаційний потенціал на розвиток підприємства.
8. Що таке інформаційний потенціал підприємства? Яку роль він відіграє в забезпеченні розвитку підприємства?

Тема 10. Інвестиційний потенціал підприємства

П л а н

1. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства та його складові.
2. Інвестиційні ресурси підприємства. Внутрішній інвестиційний потенціал підприємств.
3. Джерела інвестиційної інформації.
4. Сутність, мета і завдання управління інвестиційним потенціалом бізнесу.
5. Оцінка ефективності використання інвестиційного потенціалу, її показники.

Тематичний лекторіум

Інвестиційний потенціал підприємства – це наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення. *Складові інвестиційного потенціалу підприємства*: здатність реалізовувати реальні інвестиційні проекти (капіталовкладення); спроможність залучати зовнішні інвестиційні ресурси, тобто бути привабливим для інвесторів; можливість здійснювати фінансове інвестування як додаткове джерело прибутку.

Результативність системи формування інвестиційного потенціалу визначається: комплексним використанням усіх макроекономічних важелів і економічних стимулів, що формують сприятливий інвестиційний клімат і спонукають підприємців до ефективного інвестування; збалансованим застосуванням внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку і захисту вітчизняного інвестиційного ринку та залученням іноземного капіталу на вигідних для вітчизняної економіки умовах; всебічною підтримкою малого, середнього та венчурного бізнесу, що формує коло ефективних власників; стабільністю, передбачуваністю застосовуваних «правил гри», нормативів і стимулів, недопущенням їх погіршення за уже укладеними інвестиційними контрактами; узгодженістю заходів регулювання, стимулювання і підтримки

інвестиційної діяльності на усіх рівнях економіки.

Джерелами фінансування інвестицій є власні, позичкові, залучені кошти. *Власні кошти* включають внески засновників підприємства, прибуток, накопичені амортизаційні відрахування (амортизаційний фонд). *Позичкові кошти* – банківські, бюджетні, інші кредити та кошти, отримані внаслідок випуску і розміщення облігацій. Серед варіантів – позика під заставу нерухомості (іпотека), фінансовий лізинг (довгострокова оренда машин, обладнання, будівель, споруд). *Залучені кошти* – одержані від продажу акцій та внаслідок добровільних внесків фізичних та юридичних осіб на безповоротній основі. *Бюджетні інвестиційні асигнування* виділяються державою на здійснення капіталомістких або стратегічно важливих проєктів з бюджетів усіх рівнів, позабюджетних фондів. Важливим джерелом зовнішнього фінансування інвестицій є *іноземні інвестиції*, що можуть залучатися в різних формах та видах.

Управління інвестиційним потенціалом – це сукупність прийомів і методів формування і використання інвестиційного потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності. *Метою управління інвестиційним потенціалом* є забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства у короткостроковому і довгостроковому періодах.

Ефективність використання інвестиційного потенціалу характеризує відповідність інвестицій цілям та інтересам інвесторів, господарську доцільність здійснення. *Фінансова (комерційна) ефективність* передбачає оцінку фінансових результатів реалізації проєкту для його безпосередніх учасників і, власне, є оцінкою ефективності інвестиційного проєкту підприємством. Доходи інвестиційного проєкту оцінюються на основі показника чистого грошового потоку від інвестицій. *Чистий грошовий потік* – це різниця між притоками і відтоками коштів. Зазвичай обчислюється як сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань (адже капітальні інвестиції протягом реалізації проєкту повертаються інвесторові у вигляді амортизаційних відрахувань).

Методи оцінки ефективності інвестицій
Статичні (традиційні) методи застосовуються малими і

середніми підприємствами для проектів, що здійснюються у межах одного року, а також на стадії розробки інвестиційної пропозиції для *експрес-оцінки* ефективності інвестиційних проектів. *Проста норма прибутку* обчислюється як відношення очікуваного чистого прибутку від проекту до суми інвестованих коштів. *Термін окупності* – це часовий інтервал (у місяцях або роках) від початку реалізації проекту, протягом якого інвестиційні витрати будуть відшкодовані чистим грошовим потоком.

Динамічні методи оцінки застосовуються при позитивній оцінці інвестором інвестиційної пропозиції. Передбачають оцінку поточної вартості майбутніх доходів та її порівняння з початковими інвестиціями. Оцінка поточної вартості майбутніх доходів називається *дисконтуванням*. *Ставка (норма) дисконту* – це норма дохідності найвигіднішого з доступних альтернативних варіантів вкладення коштів з аналогічним рівнем ризику. Залежно від виду інвестиційного проекту, умов фінансування, мети оцінки може визначатись як: відсоток за банківськими депозитами; дохідність облігацій державної позики (безризикові активи); середня дохідність за проектами підприємства, скорегована на надбавку за ризики проекту; середньозважена вартість капіталу.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Вітчизняні підприємства з іноземними інвестиціями: досвід та особливості роботи (презентація або доповідь).

Практичне завдання

Фірма інвестувала тимчасово вільні грошові кошти у перспективний актив – офісні приміщення, які планується здавати в оренду протягом 6 років. Це забезпечує в кінці кожного року потік орендних надходжень обсягом 320 тис. грн. Після отримання останньої орендної плати фірма збирається продати цей актив за 14500 тис. грн. Витрати щодо продажу складуть 1500 тис. грн.

Розрахуйте сукупну поточну вартість майбутніх надхо-

дженів грошових коштів, якщо імовірність отримання запланованої суми оренди й продажу потребує застосування ставок дисконту в 10 % і 20 % відповідно.

Тестові завдання

1. Що є джерелом формування внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства?

- а) готівкові кошти підприємства;*
- б) амортизаційні відрахування;*
- в) кошти інвесторів;*
- г) банківські кредити.*

2. Як можна розглядати кошти державного бюджету з точки зору залучення інвестиційних ресурсів?

- а) внутрішні інвестиційні ресурси;*
- б) кредитні ресурси;*
- в) зовнішні державні інвестиційні ресурси;*
- г) державні субвенції.*

3. Що є метою управління інвестиційним потенціалом підприємства?

- а) найбільш повне і ефективне використання ресурсів;*
- б) постійне оновлення асортименту продукції та послуг;*
- в) удосконалення організаційної структури;*
- г) забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах.*

4. Що мають відшкодувати інвестиційні витрати, якщо проєкт окупився?

- а) чистий грошовий потік;*
- б) прибуток;*
- в) амортизаційні відрахування;*
- г) дотацію з державного бюджету.*

5. Як називається норма дохідності найвигіднішого з доступних альтернативних варіантів вкладення коштів з аналогічним рівнем ризику?

- а) термін окупності інвестиційного проєкту;
- б) ставка (норма) дисконту;
- в) рівень рентабельності бізнесу;
- г) коефіцієнт плинності кадрів.

6. Що таке інвестиційний потенціал підприємства?

а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління бізнесом забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу;

б) комплекс інвестиційних ресурсів у поєднанні з можливостями, засобами та умовами їхнього залучення й використання в інвестиційній діяльності підприємства;

в) наявні та приховані можливості бізнесу щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг);

г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат.

7. Що відображає інвестиційна привабливість бізнесу?

а) якою мірою ризику, пов'язані з інвестуванням, компенсуються доходами, які ці інвестиції можуть принести;

б) обсяг надходжень від інвестицій;

в) обсяг кредитних коштів, залучених в інвестиційний проєкт;

г) здатність бізнесу розширюватися.

8. Що таке чистий грошовий потік?

а) різниця між відтоками та притоками коштів;

б) різниця між притоками і відтоками коштів;

в) різниця між прибутком та амортизаційними відрахуваннями;

г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат.

9. Як називається відношення очікуваного чистого прибутку від проєкту до суми інвестованих коштів?

- а) норма прибутку;
- б) термін окупності інвестицій;
- в) чистий грошовий потік;
- г) амортизаційні відрахування.

10. Що таке дисконтування?

- а) знижки у супермаркеті;
- б) оцінка майбутньої вартості поточних доходів;
- в) оцінка поточної вартості майбутніх доходів;
- г) визначення терміну окупності проєкту.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. Харків: НТМТ, 2013. 211 с.

Сафонов Ю. М., Масленніков Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Оdesa: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інвестиційний потенціал підприємства? Які складові містить інвестиційний потенціал підприємства?
2. Назвіть та охарактеризуйте джерела формування інвестиційних ресурсів.
3. Як формується внутрішній інвестиційний потенціал підприємства?
4. Які джерела інвестиційної інформації Вам відомі? Яку інформацію вони містять?
5. Поясніть мету і завдання управління інвестиційним потенціалом підприємства.
6. Як оцінюється ефективність використання інвестиційного потенціалу підприємства?
7. Які методи застосовуються для оцінки ефективності інвестиційних проєктів? Охарактеризуйте сферу їх застосування.

Тема 11. Інноваційний потенціал підприємства

П л а н

1. Інноваційний потенціал підприємства та його складові.
2. Сутність та основні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства.
3. Система інноваційно-виробничого менеджменту.
4. Інноваційна інфраструктура бізнесу. Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності.
5. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства.

Тематичний лекторіум

Інноваційний потенціал підприємства – це здатність підприємства виробити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового) і містить у собі: виробничі потужності для виробництва засобів виробництва; наукові проєкт-

ні і дослідно-конструкторські розробки; потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва; інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій; можливості впровадження нововведень і їх контролю.

Складові інноваційного потенціалу підприємства

Ресурсна складова інноваційного потенціалу залежить від можливостей використання кожного одиничного господарського ресурсу в інноваційному процесі. Ця складова включає у себе матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські ресурси, які теж поділяються на частини, наявні у безпосередньому зв'язку та взаємозалежності.

Внутрішня складова інноваційного потенціалу – це так званий «важіль», який забезпечує дієздатність й ефективність функціонування інших його елементів. Її доцільно представити інститутами (суб'єктами інноваційної діяльності), які забезпечують: внутрішні процеси інноваційної діяльності (винахід і виробництво нового продукту); безпосереднє впровадження нових технологій; взаємозв'язок об'єкта дослідження (підприємства) як з наукою, яка надає прогресивні ідеї і вже оформлені інноваційні розробки, так і з ринком, який споживає готовий продукт, а також методами, засобами організації управління інноваційним процесом.

Результативна складова віддзеркалює результат реалізації наявної можливості, а саме той реальний фактичний інноваційний продукт, отриманий в інноваційному процесі, тобто досягнений рівень потенціалу.

В економічній науці виділяють *три основні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства*:

1) *інструментальний підхід* – визначення цілей розвитку бізнесу та засобів їх досягнення шляхом використання інноваційних можливостей;

2) *адаптивний підхід* – пристосування до зовнішнього середовища та розвиток потенціалу за допомогою адаптивного механізму;

3) *процесний підхід* – орієнтація на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей складових інноваційного потенціалу як складної економічної системи.

Найчастіше використовують синтез зазначених підходів.

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу бізнесу необхідний ефективний механізм управління, що забезпечує формування та реалізацію такого варіанта розвитку, який забезпечить найкращі кінцеві результати у ситуації, що склалася. Отже, управління інноваційним потенціалом бізнесу починається з аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується розробкою і впровадженням інноваційної стратегії підприємства.

Інноваційний менеджмент націлений на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках фірми (підприємства) з метою забезпечення її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

Елементи інноваційно-виробничого менеджменту: розроблення інноваційних цілей розвитку; створення системи інноваційних стратегій; аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику; аналіз інноваційного потенціалу фірми; оцінка ситуації на ринку; пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау; прогноз ситуації на ринку; формування інноваційного та інвестиційного портфеля; розроблення проєктів; планування та організація наукових розробок, їх упровадження у виробництво; удосконалення організаційних структур управління; управління персоналом; оцінка ефективності інноваційної діяльності; процедури прийняття управлінських рішень; вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів; дослідження ринку для нових продуктів і технологій (ємність ринку, умови й еластичність попиту тощо); прогнозування діяльності, характеру та стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень); дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів; аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації; розробка варіантів кооперації у науково-дослідній сфері з

конкурентом; вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проєкту, внутрішній або зовнішній венчур); оцінка ефективності інвестиційного проєкту; дослідження доцільності та планування найадекватнішої форми передавання технології у процесі створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансферти, науково-технічне співробітництво).

Інноваційна інфраструктура бізнесу – сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих організацій, систем, необхідних і достатніх для ефективного здійснення інноваційної діяльності та реалізації нововведень. Інноваційна інфраструктура об’єднує організації різних видів: фірми, інвесторів, посередників, наукові та державні установи, які своєю діяльністю охоплюють увесь інноваційний цикл – від генерації науково-технічної ідеї до реалізації нововведення.

Метою створення інфраструктури є забезпечення як комплексної інноваційної діяльності, так і збереження та розвитку науково-технічного потенціалу в інтересах суспільства, включаючи подолання спаду виробництва, його структурну перебудову, зміни номенклатури виробів, створення нової продукції, нових виробничих процесів.

Практичне завдання

Підприємство володіє виробничим ноу-хау. Витрати на виробництво без використання ноу-хау становлять 6,5 грн за одиницю. При цьому 45 % собівартості припадає на трудові витрати. Річний обсяг реалізації – 300 тис. одиниць продукції. Ноу-хау дає можливість економити на кожному виробі за рахунок більш раціонального використання матеріалів 1,25 грн і 40 % трудових витрат. За прогнозом, ця перевага буде зберігатися 6 років.

Оцініть вартість ноу-хау при ставці дисконту 15 %.

Тестові завдання

1. Якої стратегії дотримується підприємство, якщо використовує нововведення як відповідну реакцію на зміну рин-

кових умов з метою збереження своїх позицій на ринку?

- а) адаптивна інноваційна стратегія;
- б) конкурентна інноваційна стратегія;
- в) комбінована інноваційна стратегія;
- г) стратегія проникнення.

2. Що є складовою інноваційного потенціалу підприємства?

- а) бюджет служби маркетингу;
- б) потужності складських приміщень;
- в) інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- г) хронометраж робочого часу.

3. Що таке інноваційна інфраструктура бізнесу?

- а) система корпоративного навчання;
- б) постійне оновлення асортименту продукції та послуг;
- в) удосконалення навичок працівників;
- г) сукупність організацій, які допомагають у реалізації нововведень.

4. Що можна віднести до факторів, які сприяють розробці та втіленню нововведень?

- а) високі витрати, пов'язані з розробкою та втіленням нововведень;
- б) значний часовий розрив між розробкою нововведень та виходом виробу на ринок;
- в) реалізацію потреб споживача;
- г) відсутність необхідних ресурсів та кваліфікованих кадрів.

5. Що належить до завдань управління інноваційно-виробничим потенціалом підприємства?

- а) повне використання виробничих потужностей;
- б) формування нових напрямів розвитку бізнесу;
- в) максимальне нарощування обсягів виробництва;
- г) досягнення максимального рівня рентабельності.

6. Які підприємства в Україні вважаються інноваційними?

а) більше ніж 70 % обсягу продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція;

б) більше ніж 50 % обсягу продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція;

в) на підприємстві використовуються нові технології;

г) у звітному році підприємство отримувало патенти і ліцензії.

7. Що таке реінжиніринг?

а) автоматизація і комп'ютеризація виробництва з метою прискорення існуючих процесів;

б) радикальна перебудова бізнесів-процесів з метою значного підвищення їх продуктивності;

в) здатність бізнесу використовувати природоощадні технології;

г) принципово нові інженерні рішення у виготовленні продукції.

8. Що відноситься до фінансових критеріїв оцінки інноваційного проекту?

а) сумісність проекту з економічною орієнтацією регіону;

б) ціна продукту (або ймовірний обсяг продажів);

в) надходження від роялті;

г) внутрішня норма прибутковості.

9. Що включає інноваційна діяльність підприємства?

а) дослідження у сфері соціальної відповідальності;

б) вивчення продукції конкурентів з метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;

в) отримання дотацій з державного бюджету;

г) розширення складських потужностей.

10. *Що є метою інноваційного менеджменту?*

- а) забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках фірми;
- б) оцінка ефективності інновацій;
- в) отримання підприємством статусу інноваційного;
- г) отримання міжнародних грантів на наукові дослідження.

Список рекомендованої літератури

Ілляшенко С. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інноваційний потенціал підприємства? З чим пов'язана необхідність прискореного впровадження інновацій?

2. Назвіть та охарактеризуйте складові інноваційного потенціалу підприємства.

3. Які завдання реалізуються під час управління інноваційним потенціалом підприємства?

4. Які підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства Вам відомі?

5. Що таке система інноваційно-виробничого менеджменту? Назвіть та охарактеризуйте її складові.

6. Що таке інноваційна інфраструктура бізнесу? Для чого вона необхідна?

7. Як здійснюється нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності підприємства?

8. Як оцінюється ефективність управління інноваційним потенціалом підприємства?

Тема 12. Виробничий та фінансовий потенціал підприємства

Практичне заняття 12.1. **Виробничий потенціал підприємства**

П л а н

1. Поняття виробничого потенціалу підприємства.
2. Складові виробничого потенціалу підприємства.
3. Сутність та основні напрями управління виробничим потенціалом підприємства.
4. Диверсифікація бізнесу за рівнем виробничого потенціалу в управлінському та податковому обліку.

Практичне завдання

Для виготовлення однорідної продукції розроблено дві конструкції автоматичної лінії. Вартість першої – 3 млн грош. од. Вона замінює старі верстати загальною вартістю 1,2 млн грош. од. та звільняє 10 робітників. Друга лінія коштує 2,2 млн грош. од. Вона замінює старі верстати загальною вартістю 1,2 млн грош. од. та звільняє 8 робітників. Строк функціонування ліній однаковий – 20 років.

Яку б лінію придбали Ви, якщо відомо, що місячна заробітна плата робітника – 8000 грош. од.?

Запитання для самоконтролю

1. Що таке виробничий потенціал підприємства?
2. Які складові містить виробничий потенціал підприємства?
3. Які методи використовуються для оцінки виробничого потенціалу підприємства? Охарактеризуйте сфери їх застосування.
4. Як здійснюється управління виробничим потенціалом підприємства?
5. Назвіть та опишіть основні напрями управління виробничими потенціалом підприємства.

Практичне заняття 12.2. **Фінансовий потенціал підприємства**

П л а н

1. Поняття фінансового потенціалу підприємства. Ресурсні елементи фінансового потенціалу підприємства.
2. Формування фінансового потенціалу підприємства.
3. Оцінка фінансового потенціалу підприємства.
4. Управління фінансовим потенціалом підприємства: сутність та принципи.

Тематичний лекторіум

Виробничий потенціал – це сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається у потенційних можливостях виготовляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості у необхідному обсязі.

Складові виробничого потенціалу: технічна складова, технологічна складова, інжинірингова складова, менеджмент, ресурсна складова.

Управління виробничим потенціалом підприємства – планування, організація, формування та реалізація управління виробничим потенціалом з урахуванням впливу зовнішнього середови-

ща та цілей організації. Мета ефективного управління виробничим потенціалом полягає в оптимальності його використання.

Напрями ефективного управління виробничим потенціалом визначаються факторами, що зумовлюють економічне зростання на підприємстві. До таких факторів відносять: кількість і якість трудових ресурсів, задіяних у виробничій діяльності; кількість і якість природних ресурсів; обсяг основного капіталу; технології і науково-технічний прогрес; передові методи управління виробництвом; нові методи і форми організації виробництва.

В управлінському та податковому обліку підприємства класифікують залежно від величини наявного виробничого потенціалу. Так, у Господарському кодексі України (ст. 55) до суб'єктів малого та середнього бізнесу відносяться: *суб'єкти мікропідприємництва* (до 10 осіб, до 2 млн євро), *малого підприємництва* (до 50 осіб, до 10 млн євро), *середнього підприємництва* (до 250 осіб, до 50 млн євро). Однак виключно для цілей бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності вже з 2018 р. використовується нова класифікація, яка не збігається з Господарським кодексом України. Її оновлення викликано необхідністю адаптації законодавства до вимог МСФЗ, а також до Директиви 2013/34/ЄС Європейського парламенту і ради від 26.06.2013 р. про щорічну фінансову звітність. Так, у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» міститься така класифікація підприємств (крім бюджетних установ): *мікропідприємства* (балансова вартість активів – до 350 тис. євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 700 тис. євро; середня кількість працівників – до 10 осіб); *малі підприємства* (балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 8 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 50 осіб); *великі підприємства* (балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – понад 40 мільйонів євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб); *середні підприємства* (балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 40 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 250 осіб).

Важливо зазначити, що для того, щоб належати до тієї чи іншої категорії підприємств, необхідно виконати щонайменше два з трьох згаданих вище критеріїв за рік, який передує звітному.

Фінансовий потенціал підприємства – це відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: 1) наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; 2) можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проєктів; 3) рентабельності вкладеного капіталу; 4) наявності ефективної системи керування фінансами; 5) забезпечення прозорості поточного та майбутнього фінансового стану. Отже, фінансовий потенціал включає як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів підприємства, так і можливості системи щодо їх ефективного управління для досягнення загальностратегічних цілей.

Можна виділити два підходи – ресурсний та результативний, за якими здійснюється тлумачення поняття «фінансовий потенціал». За ресурсним підходом, фінансовий потенціал отождоюється з фінансовими ресурсами, а за результативним, – із показниками стабільності фінансового стану підприємства.

Напрями формування фінансового потенціалу підприємства: потенціал формування власних фінансових ресурсів, потенціал формування позикових фінансових ресурсів, рівень кадрового забезпечення фінансових служб, якість організації системи фінансового менеджменту, якість інформаційної системи фінансового менеджменту, якість системи фінансового аналізу, якість фінансового планування та якість фінансового контролю на підприємстві.

Для визначення рівня фінансового потенціалу підприємства проводиться експрес-аналіз основних показників, що характеризують ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства порівняно з пороговими значеннями.

Для ефективного функціонування фінансового потенціалу необхідне правильне управління ним. *Завданням управління фінансовим потенціалом підприємства* є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату. Для цього підприємство повинно роз-

робляти і ефективно застосовувати відповідні стратегії фінансування. *Напрями управління фінансовим потенціалом:* діагностика та прогнозування фінансового потенціалу підприємства; стратегічне і тактичне планування; вибір ефективних фінансових інструментів, у тому числі в межах інвестиційних рішень, що приймаються; управління фінансовими ризиками; податкове планування; організаційно-правове оформлення та подальший контроль фінансових потоків.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Фінансова стійкість підприємства: поняття, способи оцінки (реферат або доповідь).

Практичне завдання

Користуючись даними таблиці 3, оцініть потенціал виробничих програм з точки зору: а) прибутку; б) рентабельності. Оберіть найбільш економічно вигідну виробничу програму. Свою відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 3

Варіанти виробничих програм

| <i>Виробнича програма</i> | <i>Кількість у партії (шт.)</i> | <i>Повна собівартість однієї шт. (грн)</i> | <i>Ціна з ПДВ (грн)</i> |
|---------------------------|---------------------------------|--|-------------------------|
| 1 | 200 | 140 | 201,6 |
| 2 | 300 | 180 | 248,4 |
| 3 | 500 | 200 | 271,2 |

Тестові завдання

1. *Що є головною метою управління виробничим потенціалом підприємства?*

- а) збільшення обсягів виробництва;
- б) економія сировини та матеріалів;
- в) оптимальне використання виробничого потенціалу;
- г) постійне оновлення технологій.

2. *Що таке фінансовий потенціал підприємства?*

- а) сукупність власних фінансових ресурсів підприємства;
- б) сукупність залучених фінансових ресурсів підприємства;
- в) можливості ефективного управління фінансовими ресурсами;
- г) сукупність власних та залучених фінансових ресурсів підприємства, а також можливості ефективного управління ними.

3. *Що є головною метою управління фінансовим потенціалом підприємства?*

- а) залучення зовнішніх джерел фінансування;
- б) оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату;
- в) залучення виключно внутрішніх фінансових ресурсів;
- г) реструктуризація заборгованості.

4. *Що характеризує коефіцієнт поточної ліквідності?*

- а) здатність підприємства погасити частину поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів;
- б) рівень прибутковості;
- в) здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів;
- г) термін окупності бізнесу.

5. *Що характеризує коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)?*

- а) здатність підприємства погасити частину поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів;
- б) рівень прибутковості;
- в) здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів;
- г) термін окупності бізнесу.

6. *Як називається відношення грошових активів до поточних зобов'язань?*

- а) коефіцієнт загальної ліквідності;
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- в) коефіцієнт поточної ліквідності;
- г) рентабельність.

7. Як називається відношення оборотних активів до поточних зобов'язань?

- а) коефіцієнт загальної ліквідності;
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- в) коефіцієнт поточної ліквідності;
- г) рентабельність.

8. На що необхідно зменшити валовий дохід для обчислення прибутку підприємства?

- а) постійні витрати;
- б) перемінні витрати;
- в) валові витрати;
- г) податки.

9. Що характеризує коефіцієнт рентабельності активів?

- а) термін окупності інвестицій;
- б) чистий грошовий потік;
- в) рівень прибутку, що створюється усіма активами підприємства;
- г) рівень прибутковості власного капіталу.

10. Що характеризує коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність)?

- а) термін окупності інвестицій;
- б) чистий грошовий потік;
- в) рівень прибутку, що створюється усіма активами підприємства;
- г) рівень прибутковості власного капіталу.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М.

Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке фінансовий потенціал підприємства?
2. Як формується фінансовий потенціал підприємства?
3. Як оцінюється рівень фінансового потенціалу підприємства? Які показники для цього використовуються?
4. Як здійснюється управління фінансовим потенціалом підприємства?
5. Як формується стратегія управління фінансовим потенціалом бізнесу?
6. Назвіть та опишіть основні напрями управління фінансовим потенціалом підприємства.

Тема 13. Антикризовий потенціал підприємства

П л а н

1. Антикризовий потенціал підприємства: сутність та складові.
2. Напрями реалізації антикризового потенціалу.
3. Антикризове управління.
4. Механізм фінансової стабілізації підприємства.

Тематичний лекторіум

Антикризовий потенціал підприємства – це здатність підприємства протистояти реальним та потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку. *Складові антикризового потенціалу*: фінансова стійкість бізнесу, економічна безпека бізнесу. *Метою антикризового потенціалу* є використання наявних можливостей підприємства для запобігання виникненню кризових явищ або подолання діючих криз шляхом трансформації та оптимізації складових існуючого потенціалу та їхньої адаптації відповідно до виду кризи.

Криза на рівні підприємства – це період довготривалого, критичного для бізнесу зниження його ефективності: значне падіння обсягів виробництва та продажів, платоспроможності, зростання збитків тощо. *Рівні кризового стану*: 1) кризовий стан, що не загрожує функціонуванню бізнесу за умови переведення його на режим антикризового управління; 2) кризовий стан, що загрожує існуванню бізнесу і потребує негайного проведення реструктуризації, фінансової санації тощо; 3) кризовий стан, який не сумісний з існуванням бізнесу і призводить до його ліквідації. Наслідком кризового стану другого та третього рівнів може бути *банкрутство підприємства* – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. Причини банкрутства можуть бути як *зовнішніми*, так і *внутрішніми*. Види банкрутства підприємств: *реальне, фіктивне, умисне, технічне*.

Антикризове управління – це процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій, триває постійно, адже моніторинг ризиків та можливих загроз має здійснюватися безперервно. *Основні завдання системи антикризового управління підприємством*: здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовищ, розробки заходів щодо зниження зовнішньої уразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації); прогнозування

можливості виникнення криз на підприємстві; підвищення внутрішньої гнучкості управління бізнесом у кризових ситуаціях; розробка випереджальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях; негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації; управління процесом виходу бізнесу з кризи та ліквідації нанесених збитків.

Важливою складовою антикризового управління є фінансова стабілізація. *Фінансова стабілізація* – це такі економічні відносини, які відображають процес створення на підприємстві ефективної структури капіталу, використання якого забезпечує мінімальні витрати з обслуговування та максимальний прибуток при цьому. *Фінансова стабільність* – це більш широке поняття, здатність підприємства досягати стану фінансової рівноваги зі збереженням достатньої фінансової стійкості та утримувати його на довгострокову перспективу шляхом ефективного управління фінансовою стороною діяльності.

Етапи та внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства, які забезпечують вихід із фінансової кризи:

1) *усунення неплатоспроможності* – як би не оцінювався масштаб кризового стану підприємства, першочерговим завданням у системі заходів фінансової стабілізації є відновлення його здатності здійснювати розрахунки за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями з метою попередження виникнення процедури банкрутства;

2) *відновлення фінансової стійкості* (фінансової рівноваги) – усунення неплатоспроможності підприємства протягом короткострокового періоду за рахунок здійснення ряду аварійних фінансових операцій. Однак причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства;

3) *забезпечення фінансової рівноваги на довгостроковий період* – створення передумов стабільного зниження вартості капіталу, що використовується, та постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання вимагає прискорення темпів фінансового розвитку на основі внесення певних коректив в окремі параметри фінансової стратегії. Скоригована з

урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія машинобудівного підприємства має забезпечувати високі темпи стійкого розвитку його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози банкрутства на перспективу.

Основним механізмом фінансової стабілізації підприємства є *реструктуризація* – це сукупність заходів з оптимізації функціонування бізнесу шляхом його погодження з факторами зовнішнього середовища, що змінилися, та нової стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай реструктуризація передбачає поділ бізнесу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів. Важливо вирізнити різні види реструктуризації та сфери їх застосування. Головну увагу слід приділити санації, яка здійснюється двома способами:

1) *санація підприємства без зміни статусу юридичної особи*. Здійснюється з метою усунення неплатоспроможності підприємства, якщо його кризовий стан є тимчасовим (погашення боргу за рахунок бюджетних коштів, погашення боргу підприємства за рахунок цільового кредиту банку, переадресування боргу на іншу юридичну особу, випуск облігацій або інших боргових цінних паперів під гарантію санатора;

2) *санація підприємства зі зміною статусу юридичної особи (реорганізація)*. Здійснюється за умови глибокої кризи підприємства, передбачає зміну форми власності, організаційно-правових форм діяльності та ін. Форми: злиття підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством, поглинання підприємства-боржника підприємством-санатором, розділ підприємства, перетворення у ПАТ, передача в оренду, приватизація державного підприємства.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Криза на підприємстві (реферат або доповідь).

Практичні завдання

1. Приватні підприємці Віднялов, Кидалов, Ворован та Грабітьєв заснували товариство з додатковою відповідальністю «Віників не в'яжемо». Віднялов вніс у статутний фонд 10 тис. грн, Кидалов 20 тис. грн, Ворован 40 тис. грн, Грабітьєв 30 тис. грн. Фірма зазнала збитків у розмірі 500 тис. грн. *Визначте, яку частину збитків засновникам доведеться взяти на себе, якщо фірма збанкрутує.*

2. Ви володієте часткою у фірмі «Омега», яка дорівнює 20 тис. грн. Крім Вас, у фірми є ще 39 рівноправних співвласників. Статутний капітал фірми 800 тис. грн. Фірма зазнала збитків у розмірі 1 млн грн. *Розрахуйте частку збитків, яку Вам доведеться взяти на себе, якщо фірма збанкрутує, якщо фірма:* а) повне товариство; б) публічне акціонерне товариство.

Тестові завдання

1. *Яке твердження є правильним?*

а) наслідки кризи на підприємстві є виключно негативними для бізнесу;

б) наслідки кризи на підприємстві є виключно позитивними для бізнесу;

в) наслідки кризи на підприємстві можуть бути як негативними для бізнесу, так і позитивними;

г) криза на підприємстві завжди закінчується реструктуризацією.

2. *Як називається комплекс заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, соціального характеру, які спрямовані на виведення підприємства із кризи, відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності?*

а) банкрутство;

б) антикризовий потенціал;

в) криза стратегії;

г) санація.

3. *Що таке антикризове управління підприємством?*

- а) процес виявлення кризових явищ та ситуацій;
- б) процес попередження кризових явищ та ситуацій;
- в) процес подолання кризових явищ та ситуацій;
- г) процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій.

4. *Що таке криза на рівні підприємства?*

- а) втрата ринку збуту;
- б) падіння рентабельності;
- в) конфлікт між власниками;
- г) період довготривалого, критичного для бізнесу зниження його ефективності.

5. *Як називається повна нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність у силу реальних втрат використовуваного капіталу?*

- а) реальне банкрутство;
- б) фіктивне банкрутство;
- в) умисне банкрутство;
- г) санація.

6. *Як називається заздалегідь фальшиве оголошення про фінансову неспроможність підприємства з метою отримання від кредиторів відстрочення або зниження платежів (боргів)?*

- а) реальне банкрутство;
- б) фіктивне банкрутство;
- в) умисне банкрутство;
- г) санація.

7. *Як називається навмисне створення (чи збільшення) керівником чи власником підприємства його неплатоспроможності; нанесення ними економічного збитку підприємству в особистих інтересах чи в інтересах інших осіб; свідомо некомпетентне фінансове управління?*

- а) реальне банкрутство;
- б) фіктивне банкрутство;

- в) умисне банкрутство;
- г) санація.

8. *Що може передбачати реструктуризація підприємства?*

- а) отримання дотацій з державного бюджету;
- б) отримання субвенцій з державного бюджету;
- в) отримання траншу МВФ;
- г) зміну організаційно-правової форми бізнесу.

9. *Як можна розцінювати зниження якості продукції в системі антикризового управління?*

- а) причина кризи;
- б) симптом кризи;
- в) наслідок кризи;
- г) причина підвищення рентабельності.

10. *Що є основним завданням системи антикризового управління?*

- а) отримання дотацій з державного бюджету;
- б) зменшення амортизаційних відрахувань;
- в) підвищення внутрішньої гнучкості управління бізнесом у кризових ситуаціях;
- г) відмова від перспективних ринків збуту.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Харків: НУА, 2011. 384 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке антикризовий потенціал підприємства? З чого складається антикризовий потенціал підприємства?
2. У чому полягає сутність антикризового управління? Які завдання постають у процесі антикризового управління?
3. Назвіть та охарактеризуйте антикризові стратегії розвитку підприємства.
4. Як виникає криза на підприємстві? Назвіть та поясніть основні причини кризи.
5. Які наслідки має криза для підприємства? Чи всі кризи закінчуються банкрутством?
6. Що таке банкрутство? Які причини призводять до банкрутства? Які типи банкрутств Вам відомі?
7. Назвіть та поясніть механізми фінансової стабілізації.
8. Що таке реструктуризація? Які види реструктуризації Вам відомі?
9. Що таке санація? Як вона здійснюється?

Тема 13. Галузева специфіка бізнес-потенціалу підприємства

П л а н

1. Бізнес-потенціал підприємства у виробничій сфері.
2. Галузева специфіка бізнес-потенціалу.
3. Нематеріальна економіка та бізнес-потенціал підприємства у сфері послуг.
4. Цифрові платформи та реалізація бізнес-потенціалу підприємства.

Тематичний лекторіум

Особливості формування та реалізації бізнес-потенціалу підприємств виробничої сфери визначаються специфікою самого виробничого процесу. *Виробничий процес* на промисловому підприємстві є сукупністю взаємопов'язаних процесів праці і природних процесів, у результаті яких вихідні матеріали перетворюються у готову продукцію або виріб. *Основне виробництво підприємства* включає в себе кілька основних стадій: заготівельну, оброблювальну і складальну. До *допоміжних* відносяться процеси, які забезпечують здійснення основного виробництва, наприклад, виробництво для власних потреб інструменту, різних видів енергії, ремонт обладнання та споруд. *Обслуговуючі процеси* забезпечують основне та допоміжне виробництво матеріалами, напівфабрикатами, інструментами та приладами, здійснюють завантаження, розвантаження і складування матеріально-енергетичних ресурсів. Допоміжні та обслуговуючі процеси безпосередньо не пов'язані з випуском продукції, але вони необхідні для ефективного забезпечення основного процесу.

З огляду на це підприємства виробничої сфери, як правило, потребують значних обсягів основного та оборотного капіталу. Вони є капіталоемними та матеріалоемними. Для реалізації їх потенціалу використовуються організаційні структури лінійно-функціонального типу. У складних виробництвах можливе створення дивізіональних структур.

Продукція, яка виготовляється на виробничих підприємствах, може бути доволі складною – такою, що проходить багато стадій обробки (чим ближче продукція до кінцевого споживання, тим вищою буде додана вартість), або такою, що містить значний інтелектуальний компонент. Тому її виготовлення потребує наявності кваліфікованих кадрів, специфічної організаційної культури – з високим рівнем трудової дисципліни, системи професійного навчання.

Особливості формування та реалізації бізнес-потенціалу підприємств виробничої сфери:

на формування бізнес-потенціалу впливає розташування підприємства – близькість до джерел сировини, наявність робо-

чої сили. Недаремно розвинуті країни намагаються розмістити трудоемні виробництва у країнах з дешевою робочою силою, ресурсоемні виробництва – у країнах зі значними запасами корисних копалин тощо;

важко, а подекуди неможливо організувати передачу бізнес-процесів, особливо виробничих, на аутсорсинг. Чим більше підприємство за розміром, тим менше вірогідність успішності аутсорсингу та навпаки;

неможливо організувати дистанційне виробництво, відповідно, працюють виробничі підприємства за встановленим графіком;

виробничі підприємства мають територіальну прив'язку (виробничі потужності розміщені у певному місці), тому важливим є питання податкової юрисдикції, іноді – юридичного відокремлення виробничих потужностей від материнської структури;

виробничі підприємства потребують менше робочої сили, ніж сфера послуг через автоматизацію виробничих процесів, проте це кваліфікована робоча сила зі спеціальною підготовкою та високою технологічною дисципліною;

організаційні структури виробничих підприємств переважно лінійно-функціональні (кількість функціональних підрозділів зростає відповідно до збільшення розмірів підприємства).

Підприємства виробничої сфери мають яскраво виражену галузеву специфіку. Особливості галузі, у якій працює підприємство, визначають структуру його бізнес-потенціалу. Так, для підприємств видобувного сектору важливою є земельна складова потенціалу (доступ до корисних копалин, а також умови доступу – концесія, право власності, розмір ренти). Для сільськогосподарських підприємств вирішальну роль відіграє земельна та природно-кліматична складові економічного потенціалу. Для підприємств легкої промисловості – наявність трудових ресурсів.

Виробнича діяльність у різних галузях виробництва по-різному регулюється законодавством. Необхідність додержуватися державних стандартів при виготовленні певних видів про-

дукції призводить до зростання витрат. До складних галузей, де робота підприємств ретельно унормовується державою, відносять паливно-енергетичний комплекс, видобуток корисних копалин, харчову промисловість, фармацевтичне виробництво та інші. Державне регулювання суттєво впливає на реалізацію потенціалу підприємств. Наприклад, у постачанні електроенергії існує поняття «постачальника останньої надії», який зобов'язаний надавати послуги навіть у випадку відсутності угоди зі споживачем.

Можливості реалізації бізнес-потенціалу підприємств суттєво залежать від типу конкурентного середовища, що склалося у галузі. Так, олігополістична структура галузі змушує підприємства постійно прогнозувати поведінку конкурентів. Подекуди доводиться укладати угоди про розподіл ринків збуту, регулювання обсягів виробництва тощо. На ринках з монополістичною конкуренцією посилюється роль таргетингу у формуванні ринкового потенціалу підприємства. У сучасних умовах при виготовленні кінцевого продукту поширюється так звана *«крафтова» модель організації виробництва*, тобто готові вироби та продукція виготовляються невеликими партіями або серіями та адаптуються безпосередньо під потреби споживача. Проте не в усіх галузях таке можливо.

Нематеріальна економіка – це система економічних відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну та використання знань і інформації у виробничих та споживчих цілях індивідів, організацій, суспільства, що складає основу суспільного та людського розвитку в умовах нової економіки знань. Це економіка виробництва, розподілу, обміну та споживання нематеріальних продуктів та послуг, основу якої складають неречові ресурси – знання та інформація. Нематеріальна сфера економіки представлена виробництвом знаннємістких послуг – послуг, сповнених знаннями. Це наукомісткі та технологічно складні види послугової діяльності, які зараз кваліфікуються як високотехнологічні послуги.

Основу нематеріального виробництва складають нематеріальні ресурси – інформаційні та інтелектуальні. На рівні конкурентного користувача (індивіди, фірми тощо) нематеріальні ресу-

рси приймають форми нематеріальних активів і нематеріального капіталу. Це змінює структуру потенціалу підприємств. Провідну роль у ній починають відігравати невіддільні від людини засоби виробництва. Способом утілення відповідних змін стає поява *«нової фірми»*, організаційні особливості якої дозволяють якнайповніше створювати та використовувати наявний інтелектуальний потенціал. Такі фірми дедалі частіше виникають у секторі надання складних інтелектуальних послуг – консалтингових, інжинірингових, фінансово-інвестиційних, освітніх, маркетингових. Розповсюджені вони і в ІТ-секторі, електронній комерції тощо. Активи *«нових фірм»* переважно є нематеріальними. Особливості реалізації бізнес-потенціалу *«нових фірм»*:

- конкурентними перевагами та запорукою успішного функціонування є наявність працівників, які виступають носіями інтелектуального капіталу, здатні створювати нові продукти і технології;

- основним принципом побудови є гнучка організаційна структура та партнерські відносини всередині організації, що створює умови для більш повної реалізації творчих здібностей і відповідно полегшує процес створення, нагромадження та передачі знань усередині організації;

- поєднання економічної та неекономічної мотивації у діяльності організації, участь у розбудові нових типів суспільної взаємодії.

Важливими у реалізації потенціалу підприємства є сучасні засоби комунікацій, зокрема цифрові платформи. Вони можуть бути як державними, так і приватними. Прикладом державної платформи є започаткована українським урядом онлайн-платформа *«Дія. Бізнес»*, мета якої – сприяти розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *«Дія. Бізнес»* – це не тільки онлайн-платформа, а й офлайн-центри підтримки і хаби для підприємців у великих містах України. Серед найбільш відомих приватних цифрових платформ – Airbnb, Alibaba, OLX. Цифрові платформи у сучасному світі більше не прерогатива одних лише цифрових компаній, незабаром у більшості галузей стануть повноцінною бізнес-моделлю як у форматі B2B, так і B2C.

Практичне завдання

Підприємець спорудив та обладнав завод, витратив на засоби праці 1 млн грн. Щорічні витрати на сировину, паливо та матеріали складають 400 тис. грн, на робочу силу – 100 тис. грн. У рік вартість проданих товарів складає 900 тис. грн. *Який прибуток отримає підприємець за рік, якщо витрати на споруди та устаткування повертаються протягом 10 років?*

Тестові завдання

1. *У якій сфері швидше за все обертається капітал?*
 - а) машинобудування;
 - б) сільське господарство;
 - в) торгівля;
 - г) транспорт та зв'язок.

2. *Які виробництва почали активно розвиватися у результаті Четвертої промислової революції?*
 - а) трудоємні виробництва;
 - б) ресурсоємні виробництва;
 - в) наукоємні виробництва;
 - г) механізовані виробництва.

3. *Що є ознакою нематеріальної економіки?*
 - а) відсутність виробництва;
 - б) відсутність товарів у фізичному вимірі;
 - в) використання знань замість грошей;
 - г) виробництво інтелектуальних продуктів.

4. *У формуванні бізнес-потенціалу яких підприємств інтелектуальний капітал є вирішальним?*
 - а) сільськогосподарські підприємства;
 - б) енергетичні підприємства;
 - в) транспортні підприємства;
 - г) підприємств ІТ-сектору.

5. Які показники використовуються для оцінки бізнес-потенціалу сільськогосподарських підприємств?

- а) вантажообіг;
- б) площа орних земель;
- в) обсяг виробленої електроенергії;
- г) обсяг депозитів, розміщених фізичними особами.

6. У формуванні бізнес-потенціалу яких підприємств природні багатства є вирішальними?

- а) сільськогосподарські підприємства;
- б) енергетичні підприємства;
- в) транспортні підприємства;
- г) підприємств ІТ-сектору.

7. Що необхідно для найбільш повної реалізації бізнес-потенціалу підприємств видобувної сфери?

- а) джерела сировини;
- б) споживачі;
- в) переробні підприємства;
- г) товарні біржі.

8. Що необхідно для найбільш повної реалізації бізнес-потенціалу підприємств роздрібною торгівлі?

- а) джерела сировини;
- б) споживачі;
- в) переробні підприємства;
- г) товарні біржі.

9. У якій сфері капіталосміність буде вище?

- а) сільське господарство;
- б) торгівля;
- в) енергетика;
- г) легка промисловість.

10. Які показники використовуються для оцінки бізнес-потенціалу транспортних підприємств?

- а) вантажообіг;
- б) площа орних земель;

- в) обсяг виробленої електроенергії;
- г) обсяг депозитів, розміщених фізичними особами.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Унів. кн., 2014. 724 с.

Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 с.

Піддубний І. О., Піддубна Л. І., Шестакова А. О. Експортний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків: Чальцев О. В., 2017. 257 с.

Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. Л. Ковальської. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 205 с.

Сафонов Ю. М., Масленников Є. К. Управління потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Харків: НУА, 2011. 384 с.

Запитання для самоконтролю

1. Які особливості має бізнес-потенціал підприємства у виробничій сфері?
2. Чим відрізняється структура бізнес-потенціалу підприємства у різних галузях промисловості?
3. Що таке Четверта промислова революція? Як вона впливає на формування бізнес-потенціалу підприємства?
4. Що таке нематеріальна економіка?
5. Як формується бізнес-потенціал підприємств нематеріальної економіки?
6. Які цифрові платформи створені в Україні та світі для реалізації бізнес-потенціалу підприємства?

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Бізнес-потенціал розвитку підприємства» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, вміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента, який може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті вміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Для типового рівня сформованості предметних компетентностей характерним є добре або дуже добре володіння знаннями, вміннями та практичними навичками. Студент може прикладати здобуте як у простих, так і складних ситуаціях. У нього наявний зв'язок між окремими знаннями, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей вирізняється задовільним або достатнім опануванням знань, умінь та практичних навичок, фрагментарністю знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти набуті вміння та практичні навички, але не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Бізнес-потенціал розвитку підприємства» виставляється у залікову книжку відповідно до такої шкали.

| <i>Оцінка за шкалою ECTS</i> | <i>Визначення</i> | <i>Оцінка за національною шкалою</i> | <i>Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ імені Ярослава Мудрого</i> |
|------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| A | Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок | 5 | 90 – 100 |
| B | Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками | 4 | 80 – 89 |
| C | Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок | | 75 – 79 |
| D | Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків | 3 | 70 – 74 |
| E | Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії | | 60 – 69 |
| FX | Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти | 2 | 35 – 59 |
| F | Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс | | 0 – 34 |

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Економічний потенціал підприємства.
2. Структура потенціалу підприємства.
3. Роль потенціалу бізнесу у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
4. Організаційно-економічні засади формування потенціалу бізнесу. Закон синергії.
5. Концепція управління бізнес-потенціалом підприємства.
6. Реалізація бізнес-потенціалу підприємства як складова організаційного розвитку.
7. Оптимальна структура бізнес-потенціалу підприємства.
8. Вартісний підхід до оцінки бізнес-потенціалу підприємства: зміст та принципи.
9. Оцінка вартості потенціалу бізнесу: сутність та завдання.
10. Види та методи вартісної оцінки потенціалу бізнесу.
11. Управління вартістю потенціалу бізнесу: завдання, способи. Максимізація та мінімізація вартості бізнесу.
12. Сутність та соціально-економічне значення малого бізнесу в економіці.
13. Середовище малого бізнесу. Організаційна культура малого бізнесу.
14. Сутність та необхідність державної підтримки малого бізнесу.
15. Напрями державної політики у сфері розвитку малого бізнесу.
16. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business».
17. Підприємницькі ресурси суспільства.
18. Особистий потенціал підприємця: поняття та складові.
19. Реалізація особистого потенціалу підприємця. Мотивація підприємця.
20. Кооперація та співробітництво у реалізації особистого потенціалу підприємця. Довіра та конфлікти у бізнесі.
21. Організація робочого часу підприємця.
22. Розвиток підприємства: сутність та цілі.

23. Види розвитку підприємства. Внутрішні та зовнішні фактори розвитку підприємства.
24. Стимулювання розвитку підприємства. Пряма та непряма підтримка розвитку підприємства.
25. Ефективність розвитку підприємства.
26. Ринковий потенціал підприємства та його складові. Співвідношення понять «ринковий потенціал бізнесу» та «маркетинговий потенціал бізнесу».
27. Формування ринкового потенціалу підприємства. Таргетинг.
28. Управління ринковим потенціалом підприємства: сутність, завдання, напрями.
29. Оцінка ефективності використання ринкового потенціалу підприємства.
30. Поняття трудового потенціалу підприємства та його складові.
31. Оцінка трудового потенціалу підприємства.
32. Кадровий аудит.
33. Сутність та основні напрями управління трудовим потенціалом підприємства.
34. Формування та реалізація кадрової політики підприємства.
35. Нарощування трудового потенціалу підприємства: зміст, форми, методи.
36. Витрати, пов'язані з формуванням та реалізацією трудового потенціалу підприємства.
37. Організаційний потенціал підприємства та його складові.
38. Управлінський потенціал підприємства. Ефективність управлінської праці.
39. Реалізація організаційного потенціалу підприємства та його вплив на розвиток підприємства.
40. Інформаційний потенціал підприємства: особливості формування та реалізації.
41. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства та його складові.
42. Інвестиційні ресурси підприємства. Внутрішній інвестиційний потенціал підприємств.

43. Джерела інвестиційної інформації.
44. Сутність, мета і завдання управління інвестиційним потенціалом бізнесу.
45. Оцінка ефективності використання інвестиційного потенціалу, її показники.
46. Інноваційний потенціал підприємства та його складові.
47. Сутність та основні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства.
48. Система інноваційно-виробничого менеджменту.
49. Інноваційна інфраструктура бізнесу. Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності.
50. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства.
51. Поняття виробничого потенціалу підприємства.
52. Складові виробничого потенціалу підприємства.
53. Сутність та основні напрями управління виробничим потенціалом підприємства.
54. Диверсифікація бізнесу за рівнем виробничого потенціалу в управлінському та податковому обліку.
55. Поняття фінансового потенціалу підприємства.
56. Ресурсні елементи фінансового потенціалу підприємства.
57. Формування фінансового потенціалу підприємства.
58. Оцінка ефективності використання фінансового потенціалу підприємства: зміст, завдання, способи здійснення.
59. Управління фінансовим потенціалом підприємства: сутність та принципи. Нарощування фінансового потенціалу.
60. Антикризовий потенціал підприємства: сутність та складові.
61. Напрями реалізації антикризового потенціалу.
62. Антикризове управління.
63. Механізм фінансової стабілізації підприємства.
64. Бізнес-потенціал підприємства у виробничій сфері.
65. Галузева специфіка бізнес-потенціалу.
66. Нематеріальна економіка та бізнес-потенціал підприємства у сфері послуг.
67. Цифрові платформи та реалізація бізнес-потенціалу підприємства.

З М І С Т

| | |
|--|-----|
| Загальні поради..... | 3 |
| Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи..... | 6 |
| Критерії оцінювання успішності студентів..... | 106 |
| Питання до іспиту..... | 108 |

Навчальне видання

Електронне видання

БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»
денної форми навчання

У к л а д а ч ОВСІСНКО Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*