



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
БІЗНЕСУ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
БІЗНЕСУ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління потенціалом бізнесу» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» денної форми навчання / уклад. О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 90 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09.2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

У ринковому середовищі першочерговим завданням бізнес-адміністрування стає управління поточними та перспективними можливостями бізнесу, тобто його потенціалом. Грамотне управління потенціалом бізнесу є запорукою його високої конкурентоспроможності, фінансової стійкості, передумовою досягнення стратегічних цілей.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управління потенціалом бізнесу» є загальні закономірності формування та розвитку потенціалу бізнесу, його принципи, специфіка управління ним, а метою – набуття теоретичних знань щодо окресленого.

Основні завдання:

- набуття системи знань про закономірності та принципи формування потенціалу бізнесу, особливості управління ним;
- вироблення практичних навичок оцінки потенційних можливостей бізнесу;
- освоєння технологій управління потенціалом бізнесу;
- оволодіння методиками визначення резервів розвитку бізнесу;
- здобуття практичних навичок оціночної діяльності як необхідної складової раціонального управління розвитком потенціалу бізнесу;
- орієнтування в основних законодавчих та нормативних актах, які регламентують господарську діяльність.

При осягненні дисципліни у студентів мають бути сформовані такі предметні компетентності:

усвідомлення сутності потенціалу бізнесу, організаційно-економічних принципів його формування; процесів створення та використання потенціалу бізнесу, його оновлення та розвитку;

знання структури потенціалу бізнесу, видів потенціалу, їх результативних та ресурсних аспектів; основних принципів та методів управління потенціалом бізнес-організації; алгоритму дій щодо оптимізації потенціалу бізнес-організації; видів вартісної оцінки потенціалу бізнесу, методів їх здійснення та

сфери застосування; нормативно-правової бази оцінки потенціалу бізнесу; закономірностей управління інноваційним потенціалом бізнесу, принципів використання інноваційної інфраструктури бізнесу; завдань та способів здійснення оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу бізнесу; методів формування й реалізації фінансового потенціалу бізнесу, підвищення його результативності; нормативно-правової бази формування та реалізації антикризового потенціалу бізнесу; принципів та закономірностей управління антикризовим потенціалом бізнесу, особливостей його застосування на підприємствах, які підлягають примусовому реформуванню;

розуміння вартісного підходу до управління потенціалом бізнесу, його переваг та недоліків; принципів формування інвестиційного потенціалу бізнесу, управлінських завдань у сфері його реалізації;

здатність визначати ринковий потенціал бізнесу, зміст заходів щодо його нарощування; оцінити ефективність використання трудового потенціалу бізнесу та запропонувати напрями її підвищення; до нарощування трудового потенціалу бізнесу, оцінки витрат, пов'язаних з формуванням та реалізацією трудового потенціалу; передбачати потенціал організаційних змін, провайдерів нарощування організаційного потенціалу бізнесу, необхідне для цього ресурсне забезпечення; до формування й використання науково-технічного потенціалу бізнесу, розбудови системи інноваційно-виробничого менеджменту;

навички управління: трудовим потенціалом бізнесу, його формуванням та реалізацією; виробничим потенціалом бізнесу; створення гнучких інноваційно-виробничих комплексів;

уміння аналізувати доцільність та наслідки зміни організаційної структури бізнесу, ефективність використання інвестиційного потенціалу бізнесу, чинники, що на неї впливають, ефективність використання виробничого та фінансового потенціалів бізнесу, чинники, що на неї впливають.

У структурі дисципліни «Управління потенціалом бізнесу» виокремлено два змістових модулі.

Перший модуль «Теоретико-методологічні засади

управління потенціалом бізнесу» має на меті охопити відповідний категоріальний апарат (потенціал бізнесу, складові потенціалу бізнесу, показники ефективності потенціалу бізнесу тощо), а так само аспекти реалізації потенціалу бізнесу і управління вартістю потенціалу бізнесу. Наприкінці модуля окрема увага приділяється нормативно-правовому регулюванню оцінки потенціалу бізнесу і державному регулюванню оціночної діяльності. Вивчення зазначеного дозволить студентам оволодіти теоретичним і методологічним інструментарієм, необхідним для освоєння питань управління потенціалом бізнесу.

Другий модуль «Особливості управління складовими потенціалу бізнесу» містить теми прикладного характеру. Йдеться про формування у студентів уявлення про управління ринковим потенціалом бізнесу та фактори, які на нього впливають. Після цього вони мають засвоїти його особливості і виробити навички у сфері управління трудовим, організаційним, інвестиційним, інноваційним і антикризовим потенціалами підприємства, навчитися оцінювати ефективність управління потенціалом бізнесу у переліченому. Крім того, за наслідками опанування тем другого модуля студенти повинні уміти виявляти системні зв'язки між різними складовими потенціалу підприємства в аспекті синергетичного посилення загальної ефективності управління потенціалом бізнесу.

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

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕСУ

Т е м а 1. Потенціал бізнесу та особливості його формування

План

1. Економічний потенціал підприємства.
2. Структура потенціалу підприємства.
3. Організаційно-економічні засади формування потенціалу бізнесу. Закон синергії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Зміст поняття «економічний потенціал бізнесу».
2. Яку роль відіграє потенціал 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 розкрийте ресурсні та результативні характеристики потенціалу бізнесу.
6. Як формується потенціал бізнесу?
7. Як діє закон синергії у формуванні та реалізації потенціалу бізнесу?

Практичні завдання

1. Підприємець збирається взяти в оренду необлаштовану земельну ділянку площею 4720 м² та розмістити на ній пар-

ковку на 350 місць. Плата за оренду ділянки встановлена на рівні 30 % річного фактичного доходу від автостоянки. Вважається, що рівень завантаження автостоянки на 85% відповідає її ефективному використанню. Сума податку, яку підприємець сплачує протягом року, – 42000 грн. Плата за місце для машини – 10 грн/добу. Ставка капіталізації – 12 %.

Визначити потенціальний прибуток підприємця та оцінити вартість земельної ділянки.

2. Олена вирішила відкрити школу-студію танців з тренажерним залом, сауною і залом для занять аеробікою.

Початкові витрати:

- оновлення та перебудова приміщення – 1500 тис. грн;
- придбання тренажерів – 500 тис. грн;
- устаткування для сауни – 250 тис. грн.

Витрати на обладнання та перебудову приміщення будуть амортизовані протягом 6 років на основі рівномірного нарахування зносу (в кінці періоду залишкова вартість необоротних активів буде дорівнювати нулю).

Періодичні щорічні витрати:

- ремонт і обслуговування приміщення – 150 тис. грн;
- обслуговування обладнання – 200 тис. грн.

Витрати на оплату праці персоналу будуть змінюватися залежно від попиту на послуги школи-студії. Очікується, що у середньому вони складуть 5000 тис. грн на одного учня за рік, а щорічна персональна плата за заняття дорівнюватиме 7500 грн за рік.

Визначте, скільки учнів має бути у Олени, щоб бізнес почав приносити прибуток. Розрахуйте прибуток / збиток Олени, якщо школа студія буде приймати щорічно: а) 250 учнів; б) 400 учнів.

Школа-студія Олени працює рік, кількість учнів – 400. За цей час ідея школи-студії набула популярності, тому Андрій вирішив відкрити аналогічну школу у тому самому районі.

Стратегія Олени: залучати людей до занять аеробікою за рахунок якісного індивідуального обслуговування за допомогою кваліфікованого персоналу.

Стратегія Андрія: встановити у гімнастичному залі сучасні табло, які автоматично відображають отримане фізичне навантаження, що означає меншу увагу персоналу до клієнтів. Правда, високими будуть початкові витрати на обладнання – 7500 тис. грн (використовується метод пропорційного нарахування зносу протягом 6 років). Витрати на обслуговування та ремонт обладнання складають 400 тис. грн на рік. Витрати на оплату праці нижче, ніж у Олени, у середньому вони становлять 2800 тис. грн на одного клієнта за рік. Індивідуальна ціна відвідування у Андрія така ж, як у Олени – 7500 грн з людини за рік.

Розрахуйте, за якої кількості відвідувачів бізнес Андрія стане прибутковим. Оцініть потенціал розвитку бізнесу Олени та Андрія з точки зору стійкості та прибутковості бізнесу.

Тестові питання

1. Потенціал бізнесу – це:

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

2. Ефективність використання економічного потенціалу оцінюється шляхом:

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

3. Сукупність виробничих, ринкових, фінансових, інвестиційних, інноваційних ресурсів бізнесу, їх певна структура і комбінація, що забезпечують досягнення цілей господарської діяльності, – це:

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

4. Інноваційний потенціал бізнесу – це:

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

б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та упровадження 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;

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

5. Потенціал управління – це:

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

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

в) наявні та приховані можливості бізнесу щодо залучення та використання матеріальних ресурсів;

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

д) здатність бізнесу систематизовано й планомірно спрямувати усі свої ресурси на задоволення потреб споживачів.

6. Виробничий потенціал бізнесу – це:

- а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність менеджерів забезпечити прибутковість бізнесу;
- б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та упровадження 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;
- д) здатність бізнесу систематизовано й планомірно освоювати потенційні ринки збуту.

7. Фінансовий потенціал бізнесу – це:

- а) сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління бізнесом забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу;
- б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та упровадження нових ідей для його оновлення;
- в) наявні та приховані можливості бізнесу для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг);
- г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат;
- д) здатність бізнесу систематизовано й планомірно спрямувати усі свої ресурси на задоволення потреб споживачів.

8. Маркетинговий потенціал бізнесу – це:

- а) сукупність управлінських компетенцій щодо технічного оновлення виробництва;
- б) сукупні можливості бізнесу щодо генерації, сприйняття та упровадження нових ідей для оновлення;
- в) наявні та приховані можливості бізнесу щодо розширення виробництва;
- г) обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів бізнесу, які використовуються для здійснення поточних і перспективних витрат;

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

9. Під потенціалом підприємства з точки зору управління ним слід розуміти:

- а) річний випуск продукції підприємства;
- б) переваги підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку;
- в) потенційні можливості підприємства щодо нарощування обсягів виробництва і освоєння нових ринків;
- г) здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання наявних ресурсів.

10. Закон синергії стверджує, що:

- а) для будь-якої системи існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять;
- б) для будь-якої системи існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде значно меншим простої суми потенціалів елементів, що до неї входять;
- в) для будь-якої системи існує такий набір елементів, за якого 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 середовище, тим вища ймовірність її успішного функціонування;
- д) скорочення втрат робочого часу на 20 % призводить до зниження продуктивності праці на 15 %.

11. Синергетичний ефект може бути:

- а) виключно позитивним;
- б) виключно негативним;
- в) як позитивним, так і негативним;
- г) виключно нульовим;
- д) нульовим або негативним залежно від ситуації.

Список рекомендованої літератури

Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 733 с.

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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 підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 248 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.

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

Методичні поради

Розглядаючи перше питання, необхідно приділити увагу з'ясуванню сутності категорії «економічний потенціал бізнесу», що містить декілька рівнів, а саме: базовий, прихований, збитковий та звичайний потенціали. Важливо усвідомити, що потенціал бізнесу визначається його реальними можливостями у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин. У свою чергу, можливості будь-якого бізнесу 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. Ключову

роль при цьому відіграють трудові ресурси і організаційна структура підприємства.

У другому питанні, аналізуючи структуру потенціалу бізнесу, доцільно зосередитися на ресурсних і результативних характеристиках потенціалу. При цьому важливо пам'ятати, що у результативному аспекті потенціал бізнесу має такі рівні: виробничий, господарський, інституціональний. Структуру потенціалу також можна розмежувати на об'єктні та суб'єктні складові. *Об'єктні складові* пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються у тій чи іншій формі у процесі функціонування. До об'єктних складових потенціалу бізнесу відносять інноваційний, виробничий, фінансовий. *Суб'єктні складові* пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових потенціалу підприємства зараховують: науково-технічний, управлінський, маркетинговий потенціали, потенціал структури управління. На особливу увагу в структурі потенціалу бізнесу заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

Вивчаючи третє питання, важливо усвідомити, що потенціал неможливо сформувавши на базі механічного додавання складових елементів, адже це – динамічне угруповання. Елементи потенціалу бізнесу мають функціонувати одночасно і в сукупності, оскільки закономірності розвитку можливостей бізнесу не можуть бути розкриті окремо, а тільки у поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами. При формуванні потенціалу бізнесу діє закон синергії його елементів. Синергія може мати двоїсту користь: пряму і опосередковану. *Пряма користь* – збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання потенціалу бізнесу. Вона має місце при операційній, управлінській та фінансовій синергії. Операційна синергія – економія на операційних видатках за рахунок взаємодії маркетингового, фі-

нансового та логістичного потенціалів. Управлінська синергія – економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління. Фінансова синергія – економія за рахунок змін підходів щодо формування фінансового потенціалу підприємства. *Опосередкована користь* – збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна/прибуток.

Т е м а 2. Реалізація потенціалу бізнесу

План

1. Управління потенціалом бізнесу.
2. Реалізація потенціалу як складова організаційного розвитку.
3. Оптимальна структура потенціалу бізнесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Як здійснюється управління потенціалом бізнесу?
2. Назвіть та охарактеризуйте методи управління потенціалом бізнесу.
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.

Практичні завдання

1. 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. Припустімо, що фірма найняла на місяць 25 робітників та орендувала 3 верстати. Місячна ставка заробітної плати 6000 грн, орендна плата за верстат – 4000 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.

2. У фермера є два поля, кожне площею 10 га. На обох можна вирощувати картоплю і моркву, поля можна ділити під ці культури у будь-якій пропорції. Врожайність картоплі на першому полі становить 500 ц/га, на другому – 300 ц/га. Врожайність моркви на першому полі становить 300 ц/га, на другому – 500 ц/га. Фермер може продати картоплю за ціною 500 грн за центнер, а моркву – 800 грн за центнер.

Яким чином слід розподілити посівні площі, щоб максимально ефективно використати потенціал земельних ділянок? Який найбільший дохід може отримати фермер?

Тестові питання

1. *Розподіл ресурсів між елементами потенціалу бізнесу, за якого неможливо поліпшити «корисність» хоча б одного з них, не зменшуючи при цьому «корисність» іншого, називають:*

- а) точкою рівноваги;
- б) Парето-оптимальним станом потенціалу підприємства;
- в) точкою беззбитковості;
- г) ключовим фактором вартості;
- д) структурною рівновагою.

2. *До основних шляхів оптимізації структури потенціалу бізнесу належить:*

- а) оптимізація структури активів підприємства;

- б) приведення у відповідність структури управління з нормами експлуатації обладнання;
- в) виявлення і використання резервів підвищення собівартості продукції, робіт, послуг;
- г) оптимізація структури валової і реалізованої продукції;
- д) скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

3. Структура потенціалу бізнесу – це:

- а) відносно стійкий спосіб організації виробництва;
- б) асортимент та номенклатура продукції;
- в) організаційна структура бізнесу;
- г) відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принципи формування та розвитку;
- д) склад та співвідношення матеріальних активів, які використовуються у бізнесі.

4. Оптимальна структура потенціалу бізнесу досягається, якщо:

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

5. Методика SWOT-аналізу заснована на:

- а) виявленні зв'язку між сильними та слабкими сторонами, властивими організації, а також зовнішніми загрозами та можливостями;
- б) виявленні зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації;
- в) визначенні конкурентоспроможності фірми;
- г) визначенні конкурентного статусу фірми;
- д) оцінці ефективності управлінської праці.

6. Кардинальна перебудова структури потенціалу бізнесу передбачає:

- а) радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної (корпоративної) культури підприємства;
- б) значні зміни у характері виробництва;
- в) значні зміни у маркетингових програмах;
- г) зміни в інвестиційних програмах;
- д) сталість ведення бізнесу.

7. Для оцінки структури потенціалу бізнесу визначають:

- а) динаміку обсягів виробництва;
- б) динаміку обсягів збуту;
- в) обсяг кредитних коштів, залучених до інвестиційного проекту;
- г) чистий грошовий потік;
- д) склад та співвідношення окремих складових потенціалу бізнесу.

8. Оптимізація структури потенціалу бізнесу може здійснюватися з метою:

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

9. Для оптимізації структури потенціалу бізнесу необхідно:

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

10. Інформаційне забезпечення бізнесу – це:

- а) аналітичні матеріали щодо функціонування ринків збуту;
- б) макроекономічні прогнози уряду;
- в) динамічна система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень;
- г) інформаційні ресурси маркетингу;
- д) офіційні роз'яснення податкових органів стосовно сплати податків.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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 підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 248 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.

Методичні поради

У першому питанні необхідно з'ясувати сутність *управління потенціалом бізнесу*, яка полягає у пошуку оптимальних форм організації взаємодії його структурних складових. Управління потенціалом бізнесу – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на інтереси бізнесу з метою раціонально-

го використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку. Слід звернути увагу на те, що *цільові установки управління потенціалом бізнесу*, згідно з якими менеджери розробляють стратегію й тактику їх реалізації, можуть суттєво відрізнятись. Так, до них можна віднести: максимізацію прибутку, мінімізацію операційних і трансакційних витрат, максимізацію обсягів продажу (зростання), максимізацію темпів зростання фірми, забезпечення конкурентних переваг, максимізацію доданої вартості. Варто усвідомити, що цільові установки можуть змінюватися із часом, а також залежно від змін зовнішнього середовища бізнес-організації. Надалі слід опрацювати *методи управління потенціалом бізнесу*, визначити особливості їх використання та сферу їх застосування.

Роботу над другим питанням доцільно розпочати з аналізу основних *напрямів реалізації потенціалу бізнесу у господарській практиці*. Залежно від специфіки бізнесу у його внутрішній структурі виділяють різні функціональні елементи: виробництво, кадри, маркетинг, фінанси, менеджмент, інформацію, кожна з яких формує свій внутрішній потенціал. Варто усвідомити, що для забезпечення ефективної реалізації потенціалу підприємства необхідно забезпечити як високу якість ресурсів «на вході», так і успішну взаємодію складових потенціалу з зовнішнім середовищем. При цьому існують інтенсивні та екстенсивні шляхи реалізації потенціалу бізнесу. Екстенсивні шляхи пов'язані зі збільшенням кількості залучених ресурсів, інтенсивні – з удосконаленням якості ресурсів, внутрішньої організаційної системи бізнесу та менеджменту.

При вивченні третього питання необхідно усвідомити, що *структура потенціалу бізнесу* – це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принципи формування та розвитку. При використанні потенціалу бізнесу проводиться його декомпозиція на складові, встановлюються їх функції та зв'язки, тобто здійснюється структуризація. Важливо звернути увагу на те, що *оптимальна структура потенціалу* має мінімальну кількість компонентів, проте вони повною мірою здатні виконувати задані функції. Надалі треба зосередитися на *цілях оптимізації стру-*

*ктури потенціалу бізнесу, до яких можна віднести: розширення ринкової ніші; зростання прибутку у порівнянні з конкурентами; підвищення інвестиційної привабливості; збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) у порівнянні з конкурентами; створення іміджу економічної системи серед споживачів; лідерство у технологіях; покращення сервісу для споживачів тощо. Важливим є аналіз визначення можливих *напрямів оптимізації потенціалу бізнесу*, серед яких: удосконалення ресурсної бази, у тому числі сучасних інформаційних систем та засобів комунікацій; удосконалення системи управління бізнесом, зокрема створення системи стратегічного управління; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Необхідно розуміти, що з метою оптимізації структури потенціалу бізнесу варто періодично здійснювати аналіз його внутрішнього середовища (SWOT-аналіз).*

Тема 3. Вартість потенціалу бізнесу та управління нею

План

1. Вартісний підхід до оцінки потенціалу бізнесу: 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.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає вартісний підхід до управління потенціалом бізнесу?
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки концепції

управління потенціалом бізнесу 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?

Практичні завдання

1. Для придбання майнового комплексу було залучено позику на суму 300000 грн. Іпотечна постійна (коефіцієнт капіталізації на позиковий капітал) складає 17,5 %. Очікується, що об'єкт власності принесе чистий операційний дохід 65000 грн. Аналіз порівняння 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 у 500 тис. грн, а зобов'язань – 300 тис. грн. Фактичний прибуток до оподаткування – 23 тис. грн, ставка податку на прибуток – 25 %. Середньогалузева рентабельність власного капіталу – 16 %. Ставка капіталізації – 18 %.

Оцініть вартість гудвілу.

Тестові питання

1. *Укажіть, 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;
- д) метод безбитковості.

2. *Оберіть правильне твердження:*

- а) управління вартістю бізнесу безпосередньо пов'язане 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 зростання його конкурентоспроможності;
- д) управління вартістю бізнесу спрямоване на максимізацію темпів зростання фірми.

3. *Оцінка вартості гудвілу проводиться у випадку:*

- а) продажу частки нерухомості;
- б) передавання машин, обладнання в оренду;
- в) організації лізингу рухомого чи нерухомого майна;
- г) надання франшизи компаньйонам;
- д) проблем з податковою звітністю.

4. *Гудвіл – це:*

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

5. *При визначенні гудвілу не враховуються:*

- а) особиста репутація працівників і власників; особисті, професійні якості працівників; підприємницькі здібності працівників і власників;

б) торгові марки; фірмові марки; технічні бібліотеки; авторські права; ліцензії; архіви; патенти; контракти з реклами, поставки; списки і адреси клієнтів;

в) наявність навченого персоналу; система управління бізнесом; наявність постійної клієнтури; подолані стартові труднощі; зручне місце розташування; досягнення у сфері реклами і прощтовхування товарів на ринок;

г) балансова вартість основних фондів;

д) ефективність управлінської праці.

6. Сукупність витрат на створення точної копії об'єкта оцінки з урахуванням існуючих ринкових цін на дату оцінки – це:

а) митна вартість;

б) податкова вартість;

в) вартість відновлення;

г) ліквідаційна вартість;

д) страхова вартість.

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

а) моделлю управління вартістю бізнесу;

б) аналоговою моделлю;

в) моделлю вирівнювання;

г) моделлю У. Росту;

д) моделлю трансакцій.

8. Якщо вартість бізнесу оцінюється з позицій майбутніх доходів, які виникнуть у результаті його використання або можливого подальшого продажу, застосовується:

а) ринковий (порівняльний) підхід;

б) витратний (майновий) підхід;

в) дохідний підхід;

г) ліквідаційний підхід;

д) операційний підхід.

9. Якщо під час оцінки вартості бізнесу відбувається порівняння об'єкта, що оцінюється з аналогами, ринкова ціна яких відома, застосовується:

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

10. Якщо оцінка вартості бізнесу здійснюється на основі поточної вартості його активів за вирахуванням зобов'язань, застосовується:

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

Список рекомендованої літератури

Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 733 с.

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

Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: Кузьмін Дн.Л., 2010. 328 с.

Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 248 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. Оdesa: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

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

Методичні поради

Роботу над першим питанням доцільно розпочати з того, що важливою складовою *управління потенціалом бізнесу* є адекватна оцінка його вартості на засадах вартісного підходу. *Метою оцінки вартості потенціалу бізнесу* є реалізація проєктів інвестування, кредитування, продажу майна, майнових прав, страхування, оренди, лізингу, реструктуризації. Вартість потенціалу впливає на стратегію розвитку бізнесу. Важливо усвідомити, що *оцінка вартості бізнесу* – це визначення у грошовому вимірі його ціни з урахуванням реального доходу, який бізнес приносить у цей момент, та потенційного доходу, який він здатний забезпечити у майбутньому. Виходячи з цього вартість потенціалу бізнесу утворюють такі компоненти: вартість майна, майнових та немайнових прав, які використовуються у бізнесі; доходи від усіх видів діяльності. Для оцінки потенціалу бізнесу застосовуються такі *показники*: вартість потенціалу бізнесу – грошовий еквівалент вартості потенціалу бізнесу, що має місце у певний проміжок часу за умов конкретного ринку; вартість майна, майнових та немайнових прав; чистий прибуток; витрати; змінні витрати; постійні витрати; маржинальний прибуток; балансовий прибуток.

Опрацьовуючи друге питання, слід зрозуміти, що вартість бізнесу неможливо зводити до вартості його майна. Найчастіше оцінка вартості бізнесу необхідна для: встановлення обґрунтованої ціни при переході права власності під час купівлі-продажу, реорганізації (злиття, розподілу, поглинання), ліквідації бізнесу; укладення договорів оренди; отримання кредиту під заставу майна; страхування майна, встановлення розміру відшкодування збитків страховиком; визначення бази оподаткування при розрахунку податку на майно; переоцінки основних фондів; прийняття інвестиційних рішень. Варто звернути увагу на те, що важливим етапом оцінки є *визначення вартості гудвілу*. *Гудвіл* – величина, на яку вартість бізнесу перевищує вартість його матеріальних активів. На відміну від інших активів гудвіл не може бути проданий окремо від підприємства. Надалі необхідно проаналізувати складові гудвілу: нематеріальні

активи, невід'ємні від бізнесу; нематеріальні активи, не відокремлені від працівника бізнесу; нематеріальні активи в загальному випадку, відокремлені від бізнесу.

У третьому питанні доцільно приділити увагу відмінностям між різними *видами оцінки вартості бізнесу*, а також визначити сфери їх застосування. При цьому основними видами оцінки є: ринкова, заставна, ліквідаційна, податкова, страхова та інвестиційна вартість. Слід опрацювати різні підходи до оцінки вартості бізнесу, а саме: *ринковий (порівняльний або аналоговий) підхід*; *витратний підхід (майновий)*; *дохідний підхід*. Кожен має певні особливості використання. У межах цих підходів доречні різні методи оцінки вартості бізнесу, так, для ринкового підходу властиві такі: *метод фірми-аналога*; *метод угод (продажу)*; *метод галузевих коефіцієнтів*. У межах витратного підходу застосовуються: *метод накопичених активів*; *балансовий метод*; *метод вартості заміщення*; *метод вартості відновлення*; *метод ліквідаційної вартості*. Дохідний підхід спирається на *метод капіталізації доходу*, *метод дисконтування грошових потоків*.

У четвертому питанні маємо зосередитися на цільових установках управління потенціалом бізнесу, серед яких: максимізація прибутку; мінімізація операційних і трансакційних витрат; максимізація обсягів продажу (зростання); максимізація темпів зростання фірми; забезпечення конкурентних переваг; максимізація доданої вартості. Важливо усвідомити, що 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. Надалі необхідно проаналізувати переваги та недоліки моделі VBM.

Модуль II. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

Тема 4. Управління ринковим потенціалом бізнесу

План

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

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

Практичні завдання

1. Підприємець відкрив кав'ярню, у якій продає пиріжки. Він підрахував, що за чверть днів обсяг продажів становить 300 пиріжків, за половину днів – 400 пиріжків, а за решту днів продається 500 пиріжків. У середньому пиріжок обходиться у 2 грн, а продається за 4 грн. Якщо пиріжки закінчуються, підприємець робить закупівлю у найближчому супермаркеті 3 грн за штуку. Якщо пиріжки не розпродаються, вони відбраковуються.

Визначте прибуток підприємця за різного попиту, коли запас становить 300, 400, 500 пиріжків. Дайте рекомендації щодо оптимального рівня денного запасу.

Студенти, які прослухали курс маркетингу, вирішили провести для підприємця дослідження попиту з умовою, що він буде кожного дня пригощати пиріжками їх групу (20 осіб, один пиріжок кожному) протягом 10 днів. Чи має підприємець прийняти пропозицію?

2. 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 650000 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.

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

Тестові питання

1. Ринковий потенціал бізнесу характеризує:

- а) міру використання логістичного потенціалу бізнесу;
- б) міру використання виробничого потенціалу бізнесу;
- в) міру використання трудового потенціалу бізнесу;
- г) міру використання фінансового потенціалу бізнесу;
- д) міру використання ресурсного потенціалу бізнесу.

2. Сегмент ринку – це:

- 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;
- д) торговельний майданчик.

3. Логістичний потенціал бізнесу – це:

- 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;
- д) забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства у короткостроковому і довгостроковому періодах.

4. Потенціал фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу – це:

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

5. Максимально можливий обсяг реалізації продукції при певному рівні забезпеченості ресурсами називається:

- а) виробничою програмою;
- б) ставкою (нормою) дисконту;
- в) інноваційним потенціалом бізнесу;
- г) коефіцієнтом плинності кадрів;
- д) ринковим потенціалом бізнесу.

6. Ринковий потенціал бізнесу визначається у:

- а) сфері виробництва;
- б) фінансовій сфері;
- в) нематеріальному виробництві;
- г) сфері ринку через взаємодію попиту та пропозиції;
- д) сфері ресурсного забезпечення.

7. Одним із показників оцінки ринкового потенціалу бізнесу є:

- а) рентабельність власного капіталу;
- б) обсяги надходжень від інвестицій;
- в) обсяг кредитних коштів, залучених до інвестиційного проекту;
- г) чистий грошовий потік;
- д) частка ринку, яку займає продукція підприємства.

8. Ємність ринку – це:

- 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;
- д) різниця між інвестиційними витратами та зовнішньою заборгованістю.

9. Ринковий потенціал бізнесу оцінюється як:

- а) сума потенційної та реальної ємності ринку;

- б) різниця потенційної та реальної ємності ринку;
- в) потенційна ємність ринку;
- г) надходження від продажів;
- д) поточна вартість майбутніх доходів.

10. До маркетингових ресурсів не відносять:

- а) потенціал маркетингового персоналу;
- б) матеріальні ресурси маркетингу;
- в) фінансові ресурси маркетингу;
- г) інформаційні ресурси маркетингу;
- д) організаційну структуру бізнесу.

Список рекомендованої літератури

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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.

Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 248 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.

Методичні поради

При вивченні першого питання доцільно приділити увагу змісту поняття «ринковий потенціал бізнесу», під яким розуміється: або максимально можливий обсяг реалізації продукції при певному рівні забезпеченості ресурсами, або міра викорис-

тання 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*, який можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування у просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересування згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

Працюючи над другим питанням, необхідно усвідомити, що ефективне використання та вдосконалення ринкового потенціалу є безперервним процесом активної адаптації бізнесу до змін умов функціонування. *Ринковий потенціал* розвивається у певний період під впливом не лише економічних, а й культурних і соціальних чинників, які, як правило, суттєво впливають на звички споживачів. Важливо визначити роль таргетингу у процесі формування ринкового потенціалу підприємства. *Таргетинг* – це вибір цільового ринку, під яким розуміють найбільш вигідну для підприємства групу сегментів ринку (або один сегмент), на що спрямовуються його маркетингові зусилля, і використовується для визначення процесу вибору зазначеної групи сегментів чи сегмента з метою розроблення направленої на них цільової маркетингової програми.

У третьому питанні при вивченні особливостей управління ринковим (маркетинговим) потенціалом необхідно з'ясувати, як здійснюється організація взаємодії його складових. У *стратегічному маркетинговому потенціалі* формується місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі та використовуються ті складові маркетингових зусиль, які б забезпечили виконання поставлених цілей. У *тактичному маркетинговому потенціалі* акумулюються і формуються маркетингові ресурси (переважно фінансові та інвестиційні, збутові,

персоналу та результатів). Надалі у поєднанні з потенціалом контролю маркетингу та потенціалом управління ризиками це дає можливість отримувати запланований прибуток підприємством протягом 2–5 років. *Завдання оперативного маркетингового потенціалу* полягає у чіткому поєднанні маркетингових зусиль (зокрема потенціал: маркетингової інформаційної системи, маркетингових досліджень, програмування маркетингу, маркетингового інструментарію, товарний, ціновий, збутовий, комунікаційний) із маркетинговими ресурсами (потенціал маркетингового персоналу, матеріальні ресурси маркетингу, фінансові ресурси маркетингу, інформаційні ресурси маркетингу) таким чином, щоб виконати конкретні маркетингові завдання.

Розгляд четвертого питання доцільно розпочати з аналізу змісту *показників, якими визначається ринковий потенціал бізнесу*. До них, зокрема, відносять: абсолютний потенціал ринку, частку ринку, рівень охоплення споживчого ринку, рівень проникнення, ємність цільового сегмента. Необхідно опрацювати методики розрахунку цих показників, визначити їх роль в оцінці ефективності використання ринкового потенціалу бізнесу. Зверніть увагу, що існують різні підходи до оцінки маркетингового потенціалу. *Результативний підхід* передбачає оцінку маркетингової системи кількісними методами (шляхом розрахунку фінансових показників, що характеризують комерційну привабливість бізнесу, а також показників конкурентоспроможності). *Діагностичний підхід* передбачає оцінку маркетингової системи суб'єктивними методами (опитування, інтерв'ю, спостереження за управлінськими процесами, анкетування). *Системний підхід* заснований на комплексному використанні результативного та діагностичного підходів.

Тема 5. Управління трудовим потенціалом бізнесу

План

1. Поняття трудового потенціалу бізнесу. Трудовий та кадровий потенціали.
2. Оцінка трудового потенціалу бізнесу. Кадровий аудит.
3. Сутність та основні напрями управління трудовим потенціалом бізнесу.
4. Нарощування трудового потенціалу бізнесу: зміст, форми, методи.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке трудовий потенціал бізнесу? Чи існують відмінності між поняттями трудовий та кадровий потенціал?
2. Дайте характеристику структури трудового потенціалу бізнесу. Які складові вона містить?
3. Як здійснюється оцінка трудового потенціалу зайнятих у бізнесі? 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.
7. Як здійснюється управління трудовим потенціалом бізнесу? Поясніть принципи формування та реалізації кадрової політики.
8. Назвіть основні напрями управління трудовим потенціалом бізнесу.

Практичні завдання

1. Складіть штатний розпис фірми та заповніть таблицю 1.

Штатний розпис – це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штат і посадові оклади працівників. При створенні будь-якого підприємства складається вищезазначений документ, що визначає, які посади займатимуть майбутні працівники, скільки необхідно робітників і яким буде розмір їх заробітної плати.

Відповідно до ч. 3 ст. 64 Господарського кодексу України компанія самостійно визначає власну організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Для усіх підприємств, окрім бюджетних, штатний розклад має довільну форму.

Штатний розпис містить таку інформацію:

- перелік посад;
- кількість штатних одиниць;
- суми посадових окладів та надбавок;
- місячний фонд оплати праці.

Зверніть увагу на те, що посадовий оклад не може бути меншим мінімальної заробітної плати, якщо працівник працює на повну ставку.

Які надбавки і за що будуть надаватися працівникам Вашої фірми? Яку мету переслідує встановлення надбавок до посадових окладів?

Скільки грошей фірмі треба мати, щоб забезпечити виплату заробітної плати співробітникам? Порада: враховуйте витрати роботодавця на єдиний соціальний внесок.

Таблиця 1 – Штатний розпис фірми «_____»

№ з/п	Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавки, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Адміністрація	Директор	1	6000,00	1500,00	7500,00
2	Адміністрація	Прибиральниця	1	1218,00	100,00	1318,00
...						
	Усього					

2. Упровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих сприяло зменшенню плинності робочої сили.

Визначити економічну ефективність (річну економію від зменшення плинності кадрів; річний економічний ефект, строк окупності одноразових витрат).

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунків

№ з/п	Найменування	Од. вимірювання	Кількість
1	Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн	250000
2	Коефіцієнт плинності персоналу: до упровадження заходів	%	30
	після упровадження заходів	%	25
3	Одноразові витрати на упровадження заходів	грн	70000

3. Ваша фірма проводить конкурс на заміщення вакантних посад юриста та помічника юриста.

Складіть оголошення, яке буде розміщено на сайті фірми. Текст його повинен містити інформацію про вимоги до претендентів. Чи доцільно розміщувати у ньому інформацію про умови праці, у тому числі оплату праці?

Тестові питання

1. Трудовий потенціал працівника – це:

а) індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути корисні 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 ним продукції;

д) його продуктивність праці.

2. Груповий (бригадний) трудовий потенціал – це:

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

д) середня продуктивність праці бригади.

3. 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 – це:

- а) трудовий потенціал працівника;
- б) груповий трудовий потенціал;
- в) трудовий потенціал бізнес-організації;
- г) кваліфікаційний потенціал;
- д) соціальний потенціал.

4. Трудовий потенціал працівника містить:

- а) психофізіологічний потенціал;
- б) кваліфікаційний потенціал;
- в) соціальний потенціал;
- г) психофізіологічний та кваліфікаційний потенціали;
- д) психофізіологічний, соціальний та кваліфікаційний потенціали.

5. Витратний підхід до оцінки трудового потенціалу передбачає:

- а) оцінку сукупних фактичних витрат на створення (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);
- б) оцінку реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується ними);
- в) порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання;
- г) оцінку плинності кадрів;
- д) визначення збитків від порушень трудової дисципліни.

6. Дохідний підхід до оцінки трудового потенціалу передбачає:

- а) оцінку сукупних фактичних витрат на створення (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);
- б) оцінку реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується ними);
- в) порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання;
- г) оцінку плинності кадрів;
- д) визначення збитків від порушень трудової дисципліни.

7. Порівняльний підхід до оцінки трудового потенціалу передбачає:

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

б) оцінку реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується ними);

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

г) оцінку плинності кадрів;

д) визначення збитків від порушень трудової дисципліни.

8. Коефіцієнт відновлення персоналу визначається шляхом:

а) співставлення числа звільнених з середньообліковою чисельністю персоналу;

б) співставлення числа звільнених з числом прийнятих на роботу;

в) співставлення чисельності основних робітників з чисельністю допоміжних робітників;

г) співставлення чисельності основних та допоміжних робітників з чисельністю працівників апарату управління;

д) обчислення різниці між інвестиційними витратами та зовнішньою заборгованістю.

9. Плинність персоналу визначається шляхом:

а) співставлення числа звільнених з середньообліковою чисельністю персоналу;

б) співставлення числа звільнених з числом прийнятих на роботу;

в) співставлення чисельності основних робітників з чисельністю допоміжних робітників;

г) співставлення чисельності основних та допоміжних робітників з чисельністю працівників апарату управління;

д) обчислення різниці між інвестиційними витратами та зовнішньою заборгованістю.

10. Оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалів організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу називається:

- а) потенціалом маркетингового персоналу;
- б) ефективністю управління;
- в) службовою перевіркою;
- г) кадровим моніторингом;
- д) кадровим аудитом.

Список рекомендованої літератури

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

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

Коюда В. О., Воліков В. В. Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 335 с.

Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 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. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

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

Методичні поради

У першому питанні необхідно звернути увагу на змістовні характеристики поняття «*трудоий потенціал бізнесу*». Ва-

жливо усвідомити, що трудовий потенціал працівника є непостійною величиною, що безупинно змінюється. Працездатність людини й акумульовані (накопичені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці тощо. Коли мова йде про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника на цей момент до зайняття тієї чи іншої посади, а його можливостями у довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації. Варто також зосередитися на характеристиці складових трудового потенціалу як окремого працівника, так і колективу фірми у цілому.

У другому питанні слід розглянути вартісні та відносні методики оцінки трудового потенціалу. Так, *вартісна оцінка кадрового потенціалу* передбачає використання таких підходів: витратний підхід – вартість кадрового потенціалу є сукупністю фактичних витрат на його створення (заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, видатки на соціальне забезпечення, ціна компенсації); дохідний підхід – вартість кадрового потенціалу ототожнюється з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується ними); порівняльний підхід – проводиться порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю, динамікою особистого професійного зростання. *Відносна (якісна) оцінка кадрового потенціалу* включає: кадровий аудит, який проводять за допомогою соціометричного обстеження, комплексу психодіагностичних процедур, кваліфікаційного тестування; експертну оцінку – формується група експертів, які надають комплексну якісно-кількісну характеристику кадрів; спостереження спеціалістів-асесорів за поведінкою працівників у реальних ситуаціях. Доцільно окремо зупинитися на *кадровому аудиті* – оцінці відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Надалі слід запланувати за-

вдання та охарактеризувати напрями кадрового аудиту.

У третьому питанні, розглядаючи особливості управління трудовим потенціалом бізнесу, необхідно виявити та охарактеризувати його основні напрями, серед яких: встановлення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації; розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації; розроблення концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі певної стратегії розвитку організації; вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у випадку звільнення; розвиток соціальних стосунків в організації; визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації; залучення працівників організації до участі в управлінні; формування корпоративної культури. Важливо усвідомити, що *система управління кадровим потенціалом бізнесу* складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками: 1) формування кадрового потенціалу бізнесу; 2) реалізація кадрової політики і стратегії бізнесу щодо розвитку персоналу; 3) управління якістю трудового життя; 4) управління використанням трудового потенціалу.

Під час опрацювання четвертого питання необхідно наголосити на тому, що чим вище трудовий потенціал бізнесу, потенційні можливості найнятої робочої сили, тим складніші завдання можуть вирішуватися колективом. Розвиток трудового потенціалу має здійснюватися як з боку персоналу, так і з боку бізнес-організації. Доцільно проаналізувати форми *нарощування трудового потенціалу з боку бізнес-організації*: 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 (у тому числі спрямованих на оволодіння суміжними професіями); розвиток внутрішнього ринку праці. Слід розуміти, що фінансово-економічний механізм стимулювання розвитку трудового потенціалу має будуватись на основі логіки реагування суб'єктів господарювання на дію фінансово-

економічних важелів впливу. При цьому слід з'ясувати переваги та недоліки різних систем матеріального стимулювання працівників, знати сферу їх застосування.

Т е м а 6. Управління організаційним потенціалом бізнесу

План

1. Організаційний потенціал бізнесу та його складові.
2. Критерії оцінювання можливостей організаційної структури та менеджменту підприємства.
3. Економічна ефективність реалізації організаційного потенціалу бізнесу та оцінка впливу організаційного потенціалу на розвиток бізнесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційний потенціал бізнесу? Які його складові?
2. Як формується організаційний потенціал бізнесу?
3. Що таке організаційна структура підприємства? Які чинники впливають на її формування?
4. Як оцінюється організаційний потенціал бізнесу?
5. Що таке управлінський потенціал бізнесу? Як забезпечити його раціональне використання?
6. Як оцінити ефективність управлінської праці?
7. Як реалізувати організаційний потенціал бізнесу?
8. Поясніть, як впливає організаційний потенціал на розвиток бізнесу.
9. Які концепції організаційного розвитку Вам відомі?

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 прибиральниці, 3 працівників складу, 3 охоронців та 3 сторожів.

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

Тестові питання

1. Організаційний потенціал бізнесу – це:

- 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;
- д) міра використання ресурсного потенціалу бізнесу.

2. Делегування повноважень – це:

- 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;
- д) створення організаційних структур нового типу.

3. Норматив кількості підлеглих (керованості) – це:

- 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;
 - д) величина кадрового резерву бізнесу.

4. *Сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації, що надає їй цілісності та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання роботи, називається:*

- а) структурою організації;
- б) культурою організації;
- в) комплаєнс-службою;
- г) форензік-практикою;
- д) виробничим потенціалом бізнесу.

5. *Для оцінювання ефективності менеджменту використовують:*

- а) відносні вартісні показники;
- б) якісні показники продукції;
- в) трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники;
- г) натуральні показники;
- д) систему Ф. Ніколса.

6. *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 1 менеджера;
- д) вимірюється видатками бізнес-організації, пов'язаними з підвищенням соціальної відповідальності.

7. *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;

д) враховує обсяг сплачених підприємством податків.

8. Показник ефективності управління зростає при:

а) скороченні обсягів реалізованої продукції;

б) зростанні прибутку підприємства;

в) зростанні фінансових витрат на управління;

г) зростанні собівартості продукції;

д) зростанні обсягу сплачених податків.

9. У процесі делегування повноважень від менеджера підлеглому передається:

а) досвід роботи;

б) права, обов'язки, відповідальність;

в) робоче місце, інформація, фінансова відповідальність;

г) ресурси, підлеглі працівники, засоби пересування і зв'язку;

д) хабар.

10. Делегування повноважень виправдане лише тоді, якщо:

а) задовольняє амбітні бажання підлеглого;

б) полегшує працю керівника;

в) сприяє підвищенню якості управління;

г) дублюється виконанням працівниками якихось функцій;

д) полегшує працю підлеглого.

Список рекомендованої літератури

Диба О. М., Диба В. М. Фінансове забезпечення інноватизації виробництва. *Стратегія економічного розвитку України*

ни. 2017. Вип. 41. С. 55–64.

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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.

Лубенченко О. Е. Роль зовнішнього аудиту в залученні іноземних інвестицій та виході вітчизняних компаній на ринок ІРО. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 89–94.

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.

Методичні поради

При вивченні першого питання доцільно приділити увагу аналізу основних складових організаційного потенціалу бізнесу. Так, кадрова складова організаційного потенціалу включає добір і навчання персоналу, адаптацію й оцінку працівників, управління діловою кар'єрою, мотивацію кар'єрного росту, організацію діловодства, планування потенціалу. Формування мотиваційної складової полягає у розробці та реалізації сукупності взаємопов'язаних матеріальних стимулів, що дозволяють задовольнити колективні та індивідуальні потреби працівників для спонукання їх до ефективної трудової діяльності для досягнення цілей організації. Комунікаційна складова полягає у налагодженні комунікаційних зв'язків, які уможливають швидкий обмін інформацією, застосування сучасної комп'ютерної техніки та формування внутрішньої системи діловодства.

Працюючи над другим питанням, важливо усвідомити, що організаційний потенціал як умови і можливості для реалізації людського потенціалу втілений в організаційній структурі,

організаційній культурі, базах даних, базах знань, електронних мережах, комунікаціях. Тому на рівні підприємства для здійснення виробничого процесу необхідним є його матеріально-технічне забезпечення і відповідна організація – правильне й ефективне поєднання живої праці (працівників) із речовинними елементами виробництва (знаряддям і предметами праці). Далі необхідно проаналізувати *фактори, що впливають на організаційну структуру підприємства*: характер виробництва та його галузеві особливості, склад продукції, що випускається, технологія виробництва, масштаб і тип виробництва, рівень технічної оснащеності підприємства; відповідність структури апарату управління та організаційної структури, за якої зберігається співвідношення між централізованою та децентралізованою формами управління; співвідношення між галузевою (за продукцією) та територіальною (за регіонами) формами управління, для яких характерний рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікації працівників, ефективність їх праці. Окремо слід розглянути *особливості оцінки ефективності менеджменту*. При цьому важливо зауважити, що ефективність управління неможливо ототожнювати зі скороченням витрат або підвищенням результатів будь-якою ціною. Ефективність управління має оцінюватися насамперед як здатність компанії створювати та використовувати нові можливості для її розвитку.

У третьому питанні необхідно з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки між використанням організаційного потенціалу бізнесу та організаційним розвитком. Організаційний розвиток забезпечує ефективність виробництва. Організаційний розвиток бізнесу виражається в удосконаленні чинних і застосуванні нових методів та форм організації виробництва й праці, елементів господарського механізму. Серед *концепцій, що стосуються організаційних змін*, найбільшого поширення набули концепції структури компанії. У них подано взаємозв'язки, що утворюються між окремими галузями бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Ці взаємозв'язки є найпомітнішим організаційним чинником, тому організаційний розвиток підприємства виявляється насамперед у зміні його структури. При цьому змінюються

не лише самі підприємства, стаючи організаціями «без внутрішніх перегородок», «компаніями-мережами», а й традиційні зв'язки і взаємовідносини між суб'єктами, що викликає виникнення підприємств «без меж» – мереж компаній.

Тема 7. Управління інвестиційним потенціалом бізнесу

План

1. Сутність інвестиційного потенціалу бізнесу та його елементи.
2. Джерела формування інвестиційних ресурсів. Внутрішній інвестиційний потенціал бізнесу.
3. Джерела інвестиційної інформації.
4. Сутність, мета і завдання управління інвестиційним потенціалом бізнесу.
5. Оцінка ефективності використання інвестиційного потенціалу, її показники.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інвестиційний потенціал бізнесу? Які його складові?
2. Назвіть та охарактеризуйте джерела формування інвестиційних ресурсів.
3. Як формується внутрішній інвестиційний потенціал бізнесу?
4. Які джерела інвестиційної інформації Вам відомі? Яку відомість вони містять?
5. Поясніть мету і завдання управління інвестиційним потенціалом бізнесу.
6. Як оцінюється ефективність використання інвестиційного потенціалу бізнесу?

7. Які методи застосовуються для оцінки ефективності інвестиційних проектів? Охарактеризуйте сферу їх застосування.

Практичні завдання

1. Фірма інвестувала тимчасово вільні грошові кошти у перспективний актив – офісні приміщення, які планується здавати в оренду протягом 6 років. Це забезпечує у 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 надходжень грошових коштів, якщо імовірність отримання запланованої суми оренди й продажу потребує застосування ставок дисконту в 10 % і 20 % відповідно.

2. Фірмі запропонували взяти участь у 2 інвестиційних проектах:

- у проект «АЛЬФА», розрахований на 2 роки, доведеться інвестувати 90000 грн. Очікуваний дохід через 2 роки – 121000 грн. Ставка процента 10 %;

- у проект «ОМЕГА», також розрахований на 2 роки, доведеться інвестувати 102000 грн. Очікуваний дохід через 2 роки – 133100 грн. Ставка процента 10 %.

Оберіть найвигідніший для інвестування проект. Свій вибір обґрунтуйте розрахунками.

Тестові питання

1. Джерелом формування внутрішнього інвестиційного потенціалу бізнесу є:

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

2. З точки зору залучення інвестиційних ресурсів кошти державного бюджету належать до:

- а) внутрішніх інвестиційних ресурсів;
- б) кредитних ресурсів;
- в) зовнішніх державних інвестиційних ресурсів;
- г) державних субвенцій;
- д) державних дотацій.

3. Метою управління інвестиційним потенціалом бізнесу є:

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

4. Строк окупності інвестиційного проекту – це:

- а) часовий інтервал від початку реалізації проекту, протягом якого інвестиційні витрати будуть відшкодовані чистим грошовим потоком;
- б) часовий інтервал від початку реалізації проекту, протягом якого інвестиційні витрати будуть відшкодовані прибутком;
- в) часовий інтервал від початку реалізації проекту, протягом якого інвестиційні витрати будуть відшкодовані амортизаційними відрахуваннями;
- г) часовий інтервал від початку реалізації проекту, протягом якого інвестиційні витрати будуть відшкодовані дотаціями з державного бюджету;
- д) період, на який розрахований проект.

5. Норма дохідності найвигіднішого з доступних альтернативних варіантів вкладення коштів з аналогічним рівнем ризику називається:

- а) строком окупності інвестиційного проекту;
- б) ставкою (нормою) дисконту;

- в) рівнем рентабельності бізнесу;
- г) коефіцієнтом плінності кадрів;
- д) економічним потенціалом бізнесу.

6. Інвестиційний потенціал бізнесу – це:

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;

д) здатність бізнесу систематизовано й планомірно спрямувати усі свої ресурси на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

7. Інвестиційна привабливість бізнесу відображає:

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

б) обсяги надходжень від інвестицій;

в) обсяг кредитних коштів, залучених до інвестиційного проекту;

г) здатність бізнесу розширюватися;

д) здатність бізнесу використовувати природоощадні технології.

8. Чистий грошовий потік – це:

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;

д) різниця між інвестиційними витратами та зовнішньою заборгованістю.

9. Відношення очікуваного чистого прибутку від проекту до суми інвестованих коштів називається:

а) нормою прибутку;

б) строком окупності інвестицій;

в) чистим грошовим потоком;

г) амортизаційними відрахуваннями;

д) поточною вартістю майбутніх доходів.

10. Дисконтування – це:

а) знижки у супермаркеті;

б) оцінка майбутньої вартості поточних доходів;

в) оцінка поточної вартості майбутніх доходів;

г) визначення строку окупності проекту;

д) збільшення ринкового потенціалу бізнесу.

Список рекомендованої літератури

Диба О. М., Диба В. М. Фінансове забезпечення інновації виробництва. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. Вип. 41. С. 55–64.

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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.

Лубенченко О. Е. Роль зовнішнього аудиту в залученні іноземних інвестицій та виходу вітчизняних компаній на ринок ІРО. *Бізнес Інформ*. 2016. №1. С. 89–94.

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. Оdesa: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

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

Методичні поради

У першому питанні, розкриваючи сутність поняття «інвестиційний потенціал бізнесу», необхідно розглянути його змістовні аспекти: здатність реалізовувати реальні інвестиційні проекти (капіталовкладення); спроможність залучати зовнішні інвестиційні ресурси, тобто бути привабливим для інвесторів; можливість здійснювати фінансове інвестування як додаткове джерело прибутку. Важливо усвідомити, що 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 вже укладеними інвестиційними контрактами; узгодженістю заходів регулювання, стимулювання і підтримки інвестиційної діяльності на усіх рівнях економіки.

У другому питанні доцільно розкрити правові характеристики поняття «інвестиції». Так, згідно з законодавством України інвестиціями є: кошти, цільові банківські внески, паї, акції, інші цінні папери; рухоме та нерухоме майно (будівлі, споруди, обладнання), інші матеріальні цінності; майнові права; сукупність технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок і виробничого досвіду, що необхідні для організації того чи іншого виду виро-

бництва, але не запатентованих (ноу-хау); права користування (природними ресурсами, будівлями, спорудами та ін.). Джерелами фінансування інвестицій є власні, позичкові, залучені кошти. Необхідно визначити доцільність використання того чи іншого джерела формування інвестиційного потенціалу залежно від специфіки діяльності підприємства.

У третьому питанні слід ознайомитися з основними джерелами інформації про інвестиції. Це форма № П-2 «Відомості про інвестиції», яку щокварталу подають усі юридичні особи, їх філії та представництва, які здійснюють інвестування або отримали інвестиції від інших юридичних осіб. У формі виділяються фінансові вкладення, інвестиції в нефінансові активи, здійснені даним підприємством, джерела інвестицій. Додатково до цієї форми є щомісяця форма № П-2 (коротка) про інвестиції в основний капітал з виділенням вкладень в машини, інструменти та інвентар. Поряд із щомісячною представляється і річна форма, а також додаток до форми № П-2 «Відомості про інвестиції в основний капітал». У цій формі дається структура інвестицій і джерела їх фінансування в основний капітал за галузями і видами економічної діяльності.

Четверте питання необхідно розпочати з визначення завдань управління інвестиційним потенціалом бізнесу. Метою управління інвестиційним потенціалом є забезпечення ефективності інвестиційної діяльності у короткостроковому і довгостроковому періодах. Треба проаналізувати варіанти формування інвестиційного потенціалу бізнесу. Важливо усвідомити, що це відбувається шляхом поступового накопичення інвестиційних можливостей, які не можуть бути реалізовані миттєво. На підставі інвестиційного потенціалу формується інвестиційна привабливість бізнесу – це показник, який базується на розрахунках співвідношення інвестиційного ризику від вкладень у бізнес та інвестиційного потенціалу, тобто він відображає, якою мірою виходячи з фактичного положення і перспектив розвитку бізнесу в майбутньому ризику, пов'язані з інвестуванням, компенсуються доходами, які ці інвестиції можуть принести.

У п'ятому питанні необхідно з'ясувати різні аспекти ефективності. *Суспільна ефективність* характеризує ефектив-

ність проекту для національного господарства у цілому, враховуючи результати і витрати інвестиційного проекту (ІП) за межами діяльності його прямих учасників. *Фінансова (комерційна) ефективність* передбачає оцінку фінансових результатів реалізації проекту для його безпосередніх учасників і, власне, представляє собою оцінку ефективності ІП підприємством. Доходи ІП оцінюються на основі показника чистого грошового потоку від інвестицій. Важливо приділити увагу методам оцінки ефективності ІП та особливостям їх застосування. Так, *статичні (традиційні) методи* використовуються малими і середніми підприємствами для проектів, що здійснюються в межах одного року, а також на стадії розробки інвестиційної пропозиції для *експрес-оцінки* ефективності ІП. *Динамічні методи оцінки* застосовуються при позитивній оцінці інвестором інвестиційної пропозиції.

Тема 8. Управління інноваційним потенціалом бізнесу

План

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інноваційний потенціал бізнесу? З чим

пов'язана необхідність прискореного упровадження інновацій?

2. Назвіть та охарактеризуйте складові інноваційного потенціалу бізнесу.

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

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 бізнесу?

8. Як оцінюється ефективність управління інноваційним потенціалом бізнесу?

Практичні завдання

1. Оцінити вартість товарного знака «Джерело», власником якого є ЗАТ «Кристал», якщо маркетингове дослідження показало, що за станом на дату оцінки відпускна ціна пакета (1 л) ординарного натурального соку ЗАТ «Кристал» на 0,66 грн більше за відпускну ціну пакета соку поліпшеної якості одного з рядових конкурентів (ЗАТ «Врожай»), якому він відповідає за своїми споживчими властивостями. Ставка ПДВ – 20 %, ставка податку на прибуток – 25%. Фактичний обсяг продажів продукції ЗАТ «Кристал» під товарним знаком «Джерело» за рік, що передує даті оцінки, склав 154725 грн. Коефіцієнт капіталізації – 30%.

2. Бізнес-організація 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 – 300000 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.

Необхідно оцінити вартість ноу-хау при ставці дисконту 15 %.

Тестові питання

1. Використання бізнесом нововведень як відповідної реакції на зміну ринкових умов з метою збереження своїх позицій на ринку властиве:

- а) адаптивній інноваційній стратегії;
- б) конкурентній інноваційній стратегії;
- в) комбінованій інноваційній стратегії;
- г) стратегії проникнення;
- д) пасивній інноваційній стратегії.

2. Інноваційний потенціал бізнесу включає:

- а) наукові проектні і дослідно-конструкторські розробки;
- б) потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва;
- в) інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- г) можливості упровадження нововведень та їх контролю;
- д) усе перелічене є правильним.

3. Інноваційна інфраструктура бізнесу – це:

- а) система корпоративного навчання;
- б) постійне оновлення асортименту продукції та послуг;
- в) удосконалення навичок працівників;
- г) удосконалення організаційної структури бізнесу;
- д) сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих організацій, систем, необхідних і достатніх для ефективного здійснення інноваційної діяльності та реалізації нововведень.

4. До факторів, що сприяють розробці та втіленню нововведень, можна віднести:

- 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;
- д) нерозвиненість інноваційної інфраструктури.

5. *До завдань управління інноваційно-виробничим потенціалом бізнесу належить:*

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

6. *В Україні інноваційним вважається підприємство, якщо:*

- а) більше ніж 70 % обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція;
- б) більше ніж 50 % обсягу його 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;
- д) у звітному році підприємство отримувало роялті.

7. *Реінжиніринг передбачає:*

- а) автоматизацію і комп'ютеризацію виробництва з метою прискорення існуючих процесів;
- б) організаційну перебудову бізнесу;
- в) радикальну перебудову бізнесів-процесів з метою значного підвищення їхньої продуктивності при використанні сучасних інформаційних технологій;
- г) здатність бізнесу використовувати природоошадні технології;
- д) принципово нові інженерні рішення у виготовленні продукції.

8. До фінансових критеріїв оцінки інноваційного проекту відносять:

- а) сумісність проекту з економічною орієнтацією регіону;
- б) ціну продукту (або ймовірний обсяг продажів);
- в) надходження від роялті;
- г) внутрішню норму прибутковості;
- д) коефіцієнт плинності кадрів.

9. Інноваційна діяльність бізнес-організації включає:

- а) маркетингові дослідження ринків збуту і пошук споживачів;
- б) вивчення продукції конкурентів з метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;
- в) пошук джерел фінансування інновацій;
- г) комплекс організаційно-управлінських заходів, не пов'язаних із упровадженням конкретних інновацій, але необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємства загалом;
- д) усе перелічене є правильним.

10. Метою інноваційного менеджменту є:

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

Список рекомендованої літератури

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

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

Коюда В. О., Воліков В. В. Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 335 с.

Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 195 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. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

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

Федулова І. В., Кундєєва Г. О. Інноваційний потенціал підприємств: монографія. Київ: Медінформ, 2010. 346 с.

Методичні поради

Розгляд першого питання доцільно розпочати з визначення та аналізу *складових інноваційного потенціалу бізнесу*. Так, *ресурсна складова* інноваційного потенціалу залежить від можливостей використання кожного одиничного господарського ресурсу в інноваційному процесі. Інтенсифікація інноваційної діяльності дозволяє підвищити ефективність використання ресурсної складової, а тому й інноваційного потенціалу загалом. *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 упровадження 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, тобто той реальний фактичний інноваційний продукт, отриманий в інноваційному процесі, а саме досягнений рівень потенціалу. Важливо пам'ятати, що інноваційна діяльність охоплює діяльність у межах інноваційного процесу, але не зводиться лише до неї. По-перше, інноваційна діяльність включає маркетингові дослідження ринків збуту і пошук споживачів та вивчення продукції конкурентів з метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації. По-друге, інноваційна діяльність передбачає пошук джерел фінансування інновацій. По-третє, інноваційна діяльність охоплює весь комплекс організаційно-управлінських заходів, не пов'язаних із впровадженням конкретних інновацій, але необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємства загалом.

У другому питанні слід опрацювати основні підходи до *управління інноваційним потенціалом підприємства*: *інструментальний підхід* – визначення цілей розвитку підприємства та засобів їх досягнення шляхом використання інноваційних можливостей; *адаптивний підхід* – пристосування до зовнішнього середовища та розвиток потенціалу за допомогою адаптивного механізму; *процесний підхід* – орієнтація на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей складових інноваційного потенціалу як складної економічної системи. Необхідно з'ясувати сутність основних *етапів формування інноваційного потенціалу підприємства*, до яких відносять: пошук інноваційних ідей; відбір найбільш перспективних ідей; детальна розробка задуму та його експертна оцінка; опрацювання усіх деталей бізнес-плану щодо відібраних ідей; експертна оцінка бізнес-плану; випробування в умовах ринку; повноцінне застосування у виробництві чи збуті. На практиці *найбільш застосовуваними напрямками інноваційного розвитку є*: впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів, безвідходних та маловідходних технологій, комплексних інформаційних технологій, нової організації праці та виробництва, створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового,

маркетингового забезпечення інноваційного розвитку, прогресивних систем управління; використання принципово нових матеріалів та ресурсів; розробка і залучення наукоємних технологій; підготовка висококваліфікованих кадрів; проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства.

У третьому питанні доцільно звернути увагу на те, що *інноваційний менеджмент* націлений на забезпечення ефективності інноваційного процесу в рамках фірми (підприємства) з метою створення можливості її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі. *Елементами інноваційно-виробничого менеджменту є*: 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; процедура 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 оптимальної форми передавання технології у процесі створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

Опрацювання четвертого питання необхідно розпочати з визначення сутності *інноваційної інфраструктури бізнесу* як сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих організацій, систем, необхідних і достатніх для ефективного здійснення інноваційної діяльності та реалізації нововведень. Слід усвідомити, що *метою створення інфраструктури* є забезпечення як комплексної інноваційної діяльності, так і збереження та розвиток науково-технічного потенціалу в інтересах суспільства, включаючи подолання спаду виробництва, його структурну перебудову, зміни номенклатури виробів, створення нової продукції, нових виробничих процесів. 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.

У п'ятому питанні доцільно зосередитися на *показниках, які дозволяють оцінити ефективність використання інноваційного потенціалу* бізнесу. Для розроблення ефективного механізму управління потенціалом бізнесу застосовується така система показників, які найбільш детально та всебічно характеризують стан і рівень використання складових інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Основними показниками, за якими здійснюється оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом, є:* техніко-технологічний рівень виробництва, упровадження нових прогресивних технологічних процесів, питома вага обладнання з терміном експлуатації до 10 років; частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах, частка науково-технічних спеціалістів, частка науково-технічних спеціалістів, які мають учений ступінь та наукове звання, питома вага науково-технічних спеціалістів (старших 50 років), середній рівень заробітної плати науково-технічних спеціалістів; достатність робочої площі, забезпеченість власними інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями контролю якості продукції, патентно-ліцензійними відділами; частка витрат на НДДКР у загальному обсязі товарної продукції, частка витрат на використання науково-технічних досягнень (упровадження нових техноло-

гій і нової техніки) в обсязі товарної продукції, співвідношення витрат на НДДКР і витрат на упровадження нової техніки; раціональність використання каналів розподілу товарів, гнучкість цінової політики, рівень використання реклами, ефективність системи збуту; рівень інноваційної спрямованості організаційної структури, рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку бізнесу, рівень компетенції керівників; питома вага власних коштів для фінансування інновацій, залучених коштів для інновацій, позикових коштів для інновацій; ступінь надійності взаємодії з суб'єктами інноваційного процесу, розвиненість системи інформаційного забезпечення.

Тема 9. Управління виробничим і фінансовим потенціалами бізнесу

План

1. Сутність виробничого потенціалу бізнесу. Оцінка виробничого потенціалу.
2. Зміст та основні напрями управління виробничим потенціалом.
3. Поняття фінансового потенціалу. Ресурсні елементи фінансового потенціалу.
4. Оцінка рівня фінансового потенціалу.
5. Суть та основні напрями управління фінансовим потенціалом бізнесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке виробничий потенціал бізнесу? Які його складові?
2. Які методи використовуються для оцінки виробничого потенціалу бізнесу? Охарактеризуйте сфери їх застосування.

3. Як здійснюється управління виробничим потенціалом бізнесу?

4. Назвіть та опишіть основні напрями управління виробничим потенціалом бізнесу.

5. Що таке фінансовий потенціал бізнесу? Як він формується?

6. Як оцінюється рівень фінансового потенціалу бізнесу? Які показники для цього використовуються?

7. Як здійснюється управління фінансовим потенціалом бізнесу? Як формується стратегія управління фінансовим потенціалом бізнесу?

8. Назвіть та опишіть основні напрями управління фінансовим потенціалом бізнесу.

Практичні завдання

1. 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 – Вихідні дані для оцінки потенціалу виробничих програм

Виробнича програма	Кількість у партії, штук	Повна собівартість однієї штуки, грн	Ціна з ПДВ, грн
1	200	140	201,6
2	300	180	248,4
3	500	200	271,2

2. Компанія «Швидко» розглядає можливість оренди у м. Харків ділянки землі. Очікується, що торгова пропозиція зацікавить 20000 людей 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 %.

Визначити максимальний розмір щомісячної орендної плати, що може дозволити собі сплачувати компанія, зберігаючи при цьому необхідну норму прибутку.

Тестові питання

1. Головна мета управління виробничим потенціалом бізнесу полягає у:

- а) збільшенні обсягів виробництва;
- б) економії сировини та матеріалів;
- в) оптимальному використанні виробничого потенціалу;
- г) постійному оновленні технологій;
- д) розширенні асортименту і номенклатури продукції та послуг.

2. Фінансовий потенціал бізнесу – це:

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

3. Головна мета управління фінансовим потенціалом бізнесу полягає у:

- а) залученні зовнішніх джерел фінансування;
- б) оптимізації фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату;
- в) залученні виключно внутрішніх фінансових ресурсів;
- г) реструктуризації заборгованості;
- д) отриманні податкових пільг.

4. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує:

- а) яку частину поточних зобов'язань можна погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів;
- б) рівень прибутковості;

- в) здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів;
- г) строк окупності бізнесу;
- д) чистий грошовий потік.

5. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує:

- а) яку частину поточних зобов'язань можна погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів;
- б) рівень прибутковості;
- в) здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів;
- г) строк окупності бізнесу;
- д) чистий грошовий потік.

6. Відношення грошових активів до поточних зобов'язань називається:

- а) коефіцієнтом загальної ліквідності;
- б) коефіцієнтом абсолютної ліквідності;
- в) коефіцієнтом поточної ліквідності;
- г) рентабельністю;
- д) дисконтуванням.

7. Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань називається:

- а) коефіцієнтом загальної ліквідності;
- б) коефіцієнтом абсолютної ліквідності;
- в) коефіцієнтом поточної ліквідності;
- г) рентабельністю;
- д) дисконтуванням.

8. Прибуток підприємства визначається як:

- а) різниця між валовим доходом та постійними витратами;
- б) різниця між валовим доходом та перемінними витратами;
- в) різниця між валовим доходом та валовими витратами;
- г) різниця між валовим доходом та податками;
- д) валовий дохід без ПДВ.

- 9. Коефіцієнт рентабельності активів характеризує:**
- а) строк окупності інвестицій;
 - б) чистий грошовий потік;
 - в) амортизаційні відрахування;
 - г) рівень прибутку, що створюється усіма активами підприємства;
 - д) рівень прибутковості власного капіталу.

- 10. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує:**
- а) строк окупності інвестицій;
 - б) чистий грошовий потік;
 - в) амортизаційні відрахування;
 - г) рівень прибутку, що створюється усіма активами підприємства;
 - д) рівень прибутковості власного капіталу.

Список рекомендованої літератури

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

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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.

Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організації: монографія. Житомир: Кузьмін Дн.Л., 2010. 328 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. Оде-

са: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

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

Методичні поради

У першому питанні необхідно звернути увагу на змістовні характеристики поняття «виробничий потенціал бізнесу». Так, виробничий потенціал містить: технічну, технологічну, інжинірингову складові, менеджмент та ресурсну складову. Далі необхідно розглянути основні методи оцінки виробничого потенціалу бізнесу (еквівалентний, функціональний, кореляційний та вартісний), а також проаналізувати сфери їх застосування.

Вивчаючи друге питання, слід наголосити, що стратегічна мета ефективного управління виробничим потенціалом полягає в оптимальності його використання. Досягнення її можливе через розробку стратегії управління виробничим потенціалом бізнесу, процес якої складається із декількох етапів. *На першому етапі* проводиться комплексний аналіз фактичних потужностей та потенційних можливостей підприємства, досліджується вплив зовнішнього і внутрішнього середовища. *Другий етап* складається з двох процедур: проведення оцінки виробничого потенціалу підприємства та здійснення оцінки управління виробничим потенціалом. *Третій етап* полягає у порівнянні отриманого значення виробничого потенціалу з середнім значенням у галузі. Наступний етап – це планування розподілу і використання ресурсів. Завершальний етап процесу розробки стратегії управління виробничим потенціалом підприємства – це етап контролю та моніторингу. Важливо усвідомити, що *напрями ефективного управління виробничим потенціалом* визначаються факторами, які зумовлюють економічне зростання бізнесу, до яких 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.

При розгляді третього питання, визначаючи змістовні

характеристики *фінансового потенціалу*, необхідно наголосити, що фінансовий потенціал включає як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів бізнесу, 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 ототожнюється з фінансовими ресурсами, а за *результативним* – із показниками стабільності фінансового стану підприємства. Фінансові ресурси існують у формі *грошових фондів та нефондових коштів*. Джерелами фінансових ресурсів є *власні та залучені кошти*.

У четвертому питанні необхідно опрацювати методику розрахунку *показників, за якими встановлюється рівень фінансового потенціалу бізнесу*, до яких відносять: коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт самофінансування, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність сукупних активів, рентабельність власного капіталу, ефективність використання активів для виробництва продукції.

Наприкінці (п'яте питання) доцільно зосередитися на завданнях, які постають у процесі управління фінансовим потенціалом бізнесу, основним з яких є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату. Для цього підприємство має розробляти 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 у межах інвестиційних рішень, що приймаються; управління фінансовими ризиками; податкове планування; організаційно-правове оформлення та подальший контроль фінансових потоків.

Тема 10. Управління антикризовим потенціалом бізнесу

План

1. Управління антикризовим потенціалом бізнесу: сутність та завдання.
2. Кризові ситуації. Типи антикризового управління.
3. Механізм фінансової стабілізації бізнесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

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

Практичні завдання

1. Приватні підприємці Віднялов, Кидалов, Ворован та Грабїтьєв заснували товариство з додатковою відповідальністю «Віників не в'яжемо». Віднялов вніс у статутний фонд 10000 грн, Кидалов – 20000 грн, Ворован – 40000 грн, Грабїтьєв –

2. 30000 грн. Фірма зазнала збитків у розмірі 500000 грн.

Визначте, яку частину збитків засновникам доведеться взяти на себе, якщо фірма збанкрутує.

3. Ви володієте часткою у фірмі «Омега», яка дорівнює 20000 грн. Окрім Вас, є ще 39 рівноправних співвласників. Статутний капітал фірми – 800000 грн. Фірма зазнала збитків у розмірі 1000000 грн.

Розрахуйте частку збитків, яку Вам доведеться взяти на себе у випадку банкрутства фірми, якщо вона: а) повне товариство; б) публічне акціонерне товариство.

Тестові питання

1. *Оберіть правильне твердження:*

а) наслідки кризи у бізнес-організації є виключно негативними для бізнесу;

б) наслідки кризи у бізнес-організації є виключно позитивними для бізнесу;

в) наслідки кризи у бізнес-організації можуть бути як негативними для бізнесу, так і позитивними;

г) криза у бізнес-організації завжди закінчується банкрутством;

д) криза у бізнес-організації завжди закінчується реструктуризацією.

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

а) банкрутство;

б) антикризовий потенціал бізнесу;

в) криза стратегії;

г) санація;

д) система Ф. Ніколса.

3. Антикризове управління бізнесом – це:

- 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;
- д) заходи, спрямовані на отримання дотацій з державного бюджету.

4. Криза на рівні бізнес-організації – це:

- а) втрата ринку збуту;
- б) падіння рентабельності;
- в) конфлікт між власниками;
- г) скасування дотацій, які надходили з державного бюджету;
- д) період довготривалого критичного для бізнесу зниження його ефективності.

5. Повна нездатність бізнес-організації відновити у майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати використуваного капіталу називається:

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

6. Заздалегідь фальшиве оголошення про фінансову неспроможність підприємства з метою отримання від кредиторів відстрочення або зниження платежів (боргів) – це:

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

7. *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 – це ознаки:*

- а) реального банкрутства;
- б) фіктивного банкрутства;
- в) умисного банкрутства;
- г) санації;
- д) збитковості.

8. *Реструктуризація бізнесу може передбачати:*

- а) поділ бізнесу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи;
- б) зміну форми власності;
- в) зміни в управлінні;
- г) зміну організаційно-правової форми бізнесу;
- д) усе перелічене є правильним.

9. *Зниження якості продукції у системі антикризового управління варто розцінювати як:*

- а) причину кризи;
- б) симптом кризи;
- в) наслідок кризи;
- г) імовірну причину підвищення рентабельності;
- д) передумову фінансової стабілізації.

10. *Основними завданнями системи антикризового управління бізнесом є:*

- а) здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- б) розробка заходів щодо зниження зовнішньої уразливості бізнесу;
- в) підвищення внутрішньої гнучкості управління бізнесом у кризових ситуаціях;
- г) прогнозування можливості виникнення криз;
- д) усе перелічене є правильним.

Список рекомендованої літератури

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

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

Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. Вип. 41. С. 43–54.

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

Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організації: монографія. Житомир: Кузьмін Дн.Л., 2010. 328 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.

Методичні поради

При розгляді першого питання доцільно звернути увагу на те, що *антикризовий потенціал бізнесу* – це здатність бізнес-організації протистояти реальним та потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку. *Складові антикризового потенціалу: фінансова стійкість бізнесу* – такий стан фінансових ресурсів, зокрема їх розподіл та використання, який забезпечує розвиток бізнесу на основі зростання прибутку і капіталу зі збереженням платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допусти-

мого рівня ризику; *економічна безпека бізнесу* – стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільності функціонування підприємства в цей час і у майбутньому. Необхідно усвідомити, що *зміст механізму антикризового управління бізнесом* полягає в його здатності у процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність бізнесу як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення.

Вивчаючи друге питання необхідно приділити увагу причинам виникнення *криз у бізнесі*, розглянувши *кризу ліквідності*, *кризу результатів діяльності (кризу успіху)*, *кризу стратегії*. Важливо зрозуміти, що існують різні рівні кризових станів: кризовий стан, що не загрожує функціонуванню підприємства за умови переведення його на режим антикризового управління; кризовий стан, що загрожує існуванню підприємства і потребує негайного проведення реструктуризації, фінансової санації тощо; кризовий стан, який не сумісний з існуванням підприємства і призводить до його ліквідації. Наслідком кризового стану другого та третього рівнів може бути *банкрутство підприємства*. При цьому причини банкрутства можуть бути як *зовнішніми* – зниження попиту на продукцію підприємства і спад цін на неї; підвищення цін на сировину, матеріали та енергоресурси; економічна криза та інфляція в країні; так і *внутрішніми* – недостатня кваліфікація керівництва підприємством; його нездатність своєчасно і правильно реагувати на зміни в економіці; помилки у виробничо-технічній політиці, а також у виборі стратегії розвитку підприємства; невміння мобілізувати ресурси на виконання поставлених завдань. Слід також проаналізувати види банкрутства (реальне, фіктивне, технічне, умисне), з'ясувати їх відмінності та визначити соціально-економічні наслідки.

У третьому питанні при вивченні механізмів фінансової стабілізації необхідно з'ясувати сутність *реструктуризації* 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.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

підручники

Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: підручник. Харків: Інжек, 2013. 660 с.

Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2010. 448 с.

Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва та ін. Київ: Центр учб. літ., 2013. 248 с.

навчальні посібники

Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посіб. Київ: Саммит-Книга, 2010. 200 с.

Вольська В. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Житомир: Полісся, 2012. 172 с.

Герасимчук З. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Луцьк: Волин. Старожитності, 2012. 335 с.

Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 229 с.

Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2016. 268 с.

Економічний потенціал підприємства: навч. посіб. / О. Ф. Балацький, О. М. Телиженко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Телиженка. 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.

Основи економічної теорії у структурно-логічних схемах: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид., змін. та допов. Харків: Право, 2013. 136 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

ня потенціалом підприємства: підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

Стець І. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ; Екон. думка, 2010. 674 с.

Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2010. 240 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.

монографії

Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 733 с.

Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання України, 2015. 463 с.

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

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

Коюда В. О., Воліков В. В. Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 335 с.

Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 332 с.

Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: Кузьмін Дн.Л., 2010. 328 с.

Наливайко А. П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 454 с.

Паршин Ю. І. Стратегія забезпечення сталого економічного розвитку національного господарства: теорія, методологія

і практика: монографія. Дніпропетровськ: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2016. 407 с.

Сагер Л. Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємства: теорія, методика, практика: монографія. Київ: Центр навч. літ., 2017. 196 с.

Федулова І. В., Кундєєва Г. О. Інноваційний потенціал підприємств: монографія. Київ: Медінформ, 2010. 346 с.

статті

Бубенко П. Т. Стратегічне планування та управління інноваційним розвитком: теорія і практика. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 77–80.

Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 51–57.

Диба О. М., Диба В. М. Фінансове забезпечення інновацізації виробництва. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. Вип. 41. С. 55–64.

Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. Вип. 41. С. 43–54.

Лубенченко О. Е. Роль зовнішнього аудиту в залученні іноземних інвестицій та виході вітчизняних компаній на ринок ІРО. *Бізнес Інформ*. 2016. №1. С. 89–94.

Чобіток В. І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентноспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2011. №12. С. 162–164.

Яременко М. О. Потенціал підприємства як елемент стратегічного управління при міжнародному співробітництві. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. (№ 3). С. 231–235.

Інтернет-ресурси

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL:

<http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmsc.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 22.02.2018).

Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Стандартизований електронний навчально-методичний комплекс кафедри економічної теорії. URL: http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoi-teorii&Itemid=151 (дата звернення: 22.02.2018).

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Управління потенціалом бізнесу» 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, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Він може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних і нетипових ситуаціях.

Типовий рівень сформованості предметних компетентностей передбачає добре або дуже добре опанування знань, вироблення умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти здобуті уміння та практичні навички як у простих, так і складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у нього, але відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Для порогового рівня сформованості предметних компетентностей припускається задовільне або достатнє здобуття знань, умінь та практичних навичок, фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може використати знання і уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Управління потенціалом бізнесу» виставляється у залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ ім. Ярослава Мудрого
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

5. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Потенціал бізнесу та його складові.
2. Базовий, прихований, збитковий, звичайний потенціали бізнесу та їх характеристика.
3. Система показників ефективності використання потенціалу бізнесу.
4. Організаційно-економічні принципи формування потенціалу бізнесу. Фактори, які впливають на формування та розвиток потенціалу бізнесу.
5. Закон синергії у формуванні потенціалу бізнесу.
6. Роль потенціалу бізнесу у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організації.
7. Управління потенціалом бізнесу: сутність, цілі, напрями.
8. Методи управління потенціалом бізнесу.
9. Оптимальна структура потенціалу бізнесу: поняття та принципи формування. Фактори, що впливають на структуру потенціалу бізнесу.
10. Напрями та способи оптимізації потенціалу бізнесу. Оновлення та розвиток потенціалу бізнесу.
11. Вартісний підхід до управління потенціалом бізнесу: зміст та принципи.
12. Управління вартістю потенціалу бізнесу: завдання, способи. Максимізація та мінімізація вартості бізнесу.
13. Переваги та недоліки концепції управління потенціалом бізнесу за вартісними критеріями.
14. Оцінка вартості потенціалу бізнесу: сутність, завдання, методи.
15. Ринковий потенціал підприємства: поняття та принципи формування.
16. Управління ринковим потенціалом бізнесу: сутність та завдання. Напрями управління маркетинговим потенціалом.
17. Оцінка ефективності використання ринкового потенціалу бізнесу.
18. Трудовий потенціал бізнесу. Чинники, що впливають на ефективність використання трудового потенціалу бізнесу.

19. Інтелектуальний потенціал бізнесу.
20. Оцінка трудового потенціалу бізнесу. Кадровий аудит: сутність, завдання, способи здійснення, сфера застосування.
21. Нарощування трудового потенціалу бізнесу: зміст, форми, методи. Витрати, пов'язані з формуванням та реалізацією трудового потенціалу бізнесу.
22. Трудовий потенціал «нової фірми»: особливості використання.
23. Управління організаційним потенціалом бізнесу: сутність, принципи, напрями.
24. Оцінка можливостей організаційної структури бізнесу. Ефективність реалізації організаційного потенціалу бізнесу: зміст, завдання, показники.
25. Провайдери нарощування організаційного потенціалу.
26. Потенціал організаційних змін та їх ресурсне забезпечення.
27. Зміна організаційної структури бізнесу: доцільність, способи здійснення, наслідки для розвитку бізнесу.
28. Інвестиційний потенціал бізнесу: поняття та особливості формування.
29. Інвестиційні плани та проекти.
30. Сутність, мета і завдання управління інвестиційним потенціалом бізнесу. Фактори розвитку інвестиційного потенціалу бізнесу.
31. Оцінка ефективності використання інвестиційного потенціалу: завдання, методи, показники.
32. Інноваційний потенціал бізнесу та його складові.
33. Управління інноваційним потенціалом бізнесу. Система інноваційно-виробничого менеджменту.
34. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом бізнесу: зміст, завдання, способи здійснення.
35. Управління виробничим потенціалом бізнесу: сутність, принципи, напрями.
36. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу бізнесу: зміст, завдання, способи здійснення.
37. Диверсифікація бізнесу за рівнем виробничого потенціалу в управлінському та податковому обліку.

38. Фінансовий потенціал бізнесу: закономірності формування та реалізації.
39. Оцінка ефективності використання фінансового потенціалу бізнесу: завдання, способи здійснення, показники.
40. Нарощування фінансового потенціалу бізнесу.
41. Особливості формування антикризового потенціалу бізнесу.
42. Напрями реалізації антикризового потенціалу бізнесу. Антикризове управління.
43. Фактори нарощування антикризового потенціалу бізнесу.
44. Оцінка ефективності реалізації антикризового потенціалу бізнесу.
45. Убезпечення потенціалу бізнесу.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...6	
3. Список рекомендованих джерел.....	79
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	84
5. Питання до іспиту.....	86

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
БІЗНЕСУ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

У к л а д а ч О В С І Є Н К О Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*