

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації для підготовки студента**  
**до практичних занять**

**з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»**

для студентів 1 курсу  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
спеціалізацією «Економіка підприємства»

1 Укладач: к.е.н., доцент, Коваленко Н.В.  
Методичні рекомендації для підготовки студентів до  
практичних  
занять розглянуті та схвалені  
на засіданні кафедри економіки повітряного транспорту  
Протокол № 18 від «27» серпня 2018 р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.

## Практичне заняття № 1

### Різновиди методів управління потенціалом підприємства

**Мета:** Опрацювати на практиці методики оцінки вартості потенціалу підприємства і рівня його використання

**Засоби навчання:** фінансова та статистична звітність підприємств, довідники формул, обчислювальна техніка

#### Завдання для обговорення:

1. Обґрунтуйте максимізацію вартості підприємства як мету його діяльності.
2. Назвіть основні підходи до оцінки вартості підприємства.
3. Охарактеризуйте значення управління вартістю підприємств в діяльності підприємства.
4. Основні управлінські процеси, що сприяють ефективному управлінню вартістю на підприємстві.
5. Назвіть ключові фактори вартості.

#### Методичні рекомендації

Оцінити вартість підприємства слід за одним із обраних методів за таблицею 1.

Таблиця 1

#### Методи оцінки вартості бізнесу

Підхід	Метод оцінки	Базовий постулат
1	2	3
Витратний	Простий балансовий метод	Вартість бізнесу визначається різницею між активами та зобов'язаннями фірми
	Метод регулювання балансу	Вартість бізнесу визначається підсумовуванням реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів)
	Метод ліквідаційної вартості	Вартість бізнесу дорівнює сумі коштів, яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу); або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева
	Метод вартості заміщення	Вартість бізнесу визначається за витратами на створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог
	Метод чистих активів	Вартість бізнесу визначається вирахуванням із скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.
Результатний	Метод нагромадження активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його зобов'язань у по-елементному розрізі.
	Метод прямої капіталізації доходів	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками).
	Метод дисконтування грошового потоку	Вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів.
	Метод економічного прибутку	Вартість бізнесу визначається множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення і використання.
	Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається урегулюванням балансу підприємства та оцінюванням можливостей отримання доходів від його використання.
Порівняльний	Метод мультиплікаторів	Вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку

Метод галузевих співвідношень	Вартість бізнесу визначається на основі цінних показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання.
Метод аналогових продаж чи ринку капіталу	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі- продажу контрольних пакетів акцій аналогічних компаній.

### Завдання для розв'язування:

**Завдання 1.** Дати загальну характеристику об'єкту оцінки за схемою.

(На основі звітності реально існуючого підприємства – бази практики чи місця роботи тощо. Обрати підприємство та знайти інформацію про нього можна з сайту [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)).

- Повна назва підприємства;
- Місцезнаходження (де розташовано, кількість та величина окремих підрозділів);
- Власність (засновники, капітал, юридична форма, центр контролю);
- Історія підприємства (ким і коли засновано, характер розвитку, ключові події);
- Сучасна діяльність (сектор економіки, галузь, місія, основні функції, оцінка масштабності діяльності, складність виробництва, наукомісткість технології).
- Значущість діяльності для народного господарства, галузі, структура ресурсів, позиція на ринку (доля, конкурентоспроможність).

**Завдання 2.** Використовуючи вітчизняні методичні підходи розрахуйте вартість потенціалу підприємства і дайте оцінку рівня його використання в динаміці.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

### Показники ефективності реалізації потенціалу підприємства

**Мета:** Опрацювати методику квантового економічного аналізу (КЕА) для оцінки зовнішніх можливостей підприємства.

**Засоби навчання:** роздатковий матеріал з матрицею КЕА, бізнес-плани

**Завдання для обговорення:**

1. Які існують підходи до розуміння змісту «потенціалу підприємства»? (Відповідь: потенціал підприємства як ресурси, потенціал підприємства як резерви, потенціал підприємства як можливості).
2. У яких випадках доречно ототожнювати потенціал підприємства із бізнес-можливостями? (Відповідь: у випадку, коли йдеться про планування розвитку підприємства, розробку його стратегії, прогнози)?
3. Як ураховуються можливості підприємства при стратегічному аналізі? або Які вам відомі методи стратегічного аналізу, що передбачають оцінку можливостей підприємства? (Відповідь: наприклад, SWOT-аналіз, в межах якого оцінюються «Можливості» зовнішнього середовища... )

#### Методичні рекомендації

**Можливості** – обставини, засоби, тощо, які можна використовувати для розвитку підприємства (наприклад підвищення прибутковості або керованості і т.п.).

Можливості поділяють на внутрішні та зовнішні.

**Внутрішні можливості підприємства** являють собою всі існуючі усередині підприємства можливості, які прямо залежать від підприємства й обмежені самим підприємством, принаймні, доти, поки підприємство залишається незмінним. Як тільки підприємство змінюється, змінюються його внутрішні можливості й обмеження на ці можливості.

#### Приклад внутрішніх можливостей:

- Можливість зниження собівартості продукції за рахунок переходу на більш ресурсозберігаючу технологію
- Можливість скорочення витрат на сировину за рахунок більш гнучкої системи планування й придбання запасів
- Можливість зниження собівартості за рахунок виробництва більшої кількості продукції
- Можливість більш ефективно стимулювати персонал

#### Джерела внутрішніх можливостей

- Активи підприємства
- Структура підприємства
- Персонал
- Форма підприємства

- Масштаб діяльності підприємства
- Потенційні наявні ресурси
- Місія
- Стратегія

**Зовнішні можливості підприємства** являють собою всі існуючі й потенційні можливості, що не залежать від підприємства, які лежать у його нинішній й/або передбачуваній сфері (сферах) бізнес інтересів.

#### **Приклади зовнішніх можливостей**

- Можливість збільшити частку ринку
- Можливість одержання спецзамовлення від уряду
- Можливість одержати ліцензію від розроблювача
- Можливість вийти на інший ринок
- Можливість піти з ринку
- Можливість переманити фахівця конкурента
- Можливість використання пільг, субсидій, дотацій

#### **Джерела зовнішніх можливостей**

- Технічний прогрес
- Зміна переваг споживача
- Законодавство
- Макроекономічна ситуація в якомусь регіоні
- Державна політика
- Світові політичні тенденції
- Дії конкурентів або поява проблем у конкурентів

#### **Специфіка внутрішніх можливостей:**

- **Обмеженість, що проявляється в:**
  - Обмеження, пов'язані з фінансами
  - Обмеження, пов'язані з персоналом
  - Обмеження, пов'язані з інформацією
  - Обмеження, пов'язані із закупівлями
  - Обмеження, пов'язані із продажами

**Специфіка зовнішніх можливостей:** необмеженість (незалежність від підприємства) і доступність для всіх підприємств на ринку.

Алгоритм використання зовнішніх можливостей включає такі етапи:

«бізнес-ідея – аналіз здійсненності (feasibility analysis) – планування змін – реалізація».

Одним з методів feasibility analysis є «**Квантовий економічний аналіз**» (КЕА)

КЕА визначає компанію як інститут, створений з метою приносити максимальний прибуток власникам її акцій. Компанія залишається незмінною доти, поки не змінюються власники акцій і розподіл пакетів між ними, або змінюється в результаті купівлі-продажу акції або випуску компанією нового пакета.

В КЕА аналізуються три параметри: 1) еволюційна класифікація технічних систем; 2) еволюційна класифікація компанії; 3) еволюційна класифікація ринку.

#### **Еволюційна класифікація технічних систем**

Основним критерієм класифікації товару за стадіями розвитку є його продуктивність (або інший основний технічний параметр).

**Першим етапом є інновація.** Такий товар заснований на новому принципі дії і потенційно може досягти більшого, ніж його попередник. Фактично на цьому етапі відбувається формування продукту, і вкладення коштів не приносить ніяких результатів.

Коли мінімальне функціональне ядро технічної системи (товару) створено, і воно якось працює система переходить на другу стадію розвитку. **Друга стадія** характеризується тим, що продуктивність або основний технічний параметр починає рости пропорційно вкладенню капіталу.

Коли потенційно можливі ресурси підвищення продуктивності вичерпані, технічна система переходить **на третій етап розвитку**. На цьому етапі характерні додавання супутніх функцій до технічної системи (кондиціонери для машин, різнокольорові корпуси мобільних телефонів і т.д.).

На **четвертому етапі** технічна система знижує свої технічні показники з максимально можливих, до тих які необхідні тут і зараз. Ці показники окремо можуть перевершувати показники технічних систем 3 рівня, проте в цілому вони нижчі.

#### **Еволюційна класифікація компаній**

**Перша стадія** – доступ до венчурного капіталу, власний капітал, «інвестиційні ангели». Менеджерські рішення приймаються ситуативно, свобода вибору рішень максимальна. Прийняте рішення відображає стиль роботи і характер підприємця.

**Друга стадія** – доступ до акціонерного капіталу, банківських кредитів та інших джерел фінансування. Компанії характеризуються наявністю певної корпоративної культури, тобто стиль рішень відображає передісторію компанії, і, таким чином, робить компанію менш залежною від рішень окремої особи. При

формуванні менеджменту відбувається як мінімум два процеси: поява поділу обов'язків і зон відповідальності; індивідуальне лідерство творця і першого керівника має змінитися авторитетом професійних менеджерів.

**Третя стадія** – великі відкриті акціонерні компанії. Домінуючу роль починає відігравати відповідність корпоративної культури компанії стандартам індустрії.

**Еволюційна класифікація ринків**

**Нульова стадія** – споживачі-ентузіасти, для яких випробування новинок є хобі; практично споживачів, які платять гроші за нову пропозицію, не існує.

**Перша стадія** – споживачі, що використовують одночасно нову технічну систему та її попередників. Тобто, є покупці, які платять гроші, але вони не йдуть з попереднього ринку.

**Друга стадія** – масова міграція споживачів на ринок.

**Третя стадія** – всі потенційні споживачі користуються пропозицією даного ринку.

**Четверта стадія** – зворотна сторона другої стадії.

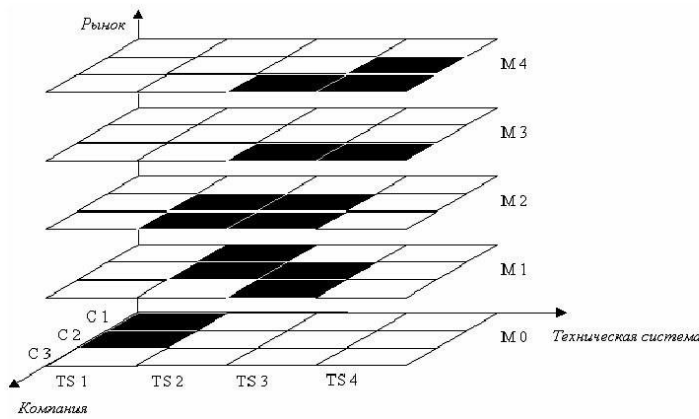
Для оцінки життєздатності бізнес-ідеї за допомогою методики КЕА необхідно:

Визначити стадію життєвого циклу компанії (С);

Визначити стадію ринку (М).

Визначити стадію розвитку товару (TS).

Перевірити, чи не є таке сполучення програшним за матрицею КЕА (програшні варіанти – білі комірки матриці КЕА).



Оригінальні зображення

За матеріалами Feasibility Study Institute

Рис. 1. Матриця КЕА

5

**Завдання для розв'язування:**

**Завдання.** Оцінити можливості реалізації бізнес-плану по створенню комп'ютерного клубу за допомогою методики «Квантового економічного аналізу»

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3**

**Види вартості підприємства як складних економічних систем.**

**Мета:** закріплення знань щодо методів оцінки вартості потенціалу підприємства та його окремих елементів, формування вмінь застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань

**Засоби навчання:** Інтерактивний комплекс «Управління потенціалом підприємства» (розділ «Контрольні вправи»), роздатковий матеріал з текстами задач, довідники формул, фінансові таблиці, обчислювальна техніка

**Завдання для обговорення:**

1. Взаємозв'язок, недоліки і переваги теорії управління підприємством за критеріями вартості порівняно з іншими концепціями менеджменту.
2. Особливості оцінки земельних ділянок, будівель, споруд.
3. Особливості оцінки машин та обладнання.
4. Особливості оцінки нематеріальних активів.
5. Дослідження та оцінка потенціалу підприємства за допомогою поточної, ринкової та потенційної вартості.

## Методичні рекомендації

Порядок використання методу капіталізованої вартості: визначаються сподівані доходи від використання об'єкту оцінки ( $D$ ); одним з методів (таблиця 1) обчислюється коефіцієнт капіталізації ( $K_{кан}$ ). Вартість об'єкта ( $V$ ) визначається за формулою

$$V = D / K_{кан}$$

Порядок використання методу парного продажу. Розраховується поправка на наявність певних переваг у одного з об'єктів. При цьому необхідно зіставити ціни одиниць порівняння об'єктів:

$$PP = B_1/S_1 - B_2/S_2,$$

де  $PP$  – поправка на проведений ремонт (в розрахунку на 1 м<sup>2</sup> площі);  $B_1$  – вартість об'єкта 1, грн.;  $B_2$  – вартість об'єкта 2, грн.;  $S_1$  – площа об'єкта 1, м<sup>2</sup>;  $S_2$  – площа об'єкта 2, м<sup>2</sup>.

### Завдання для розв'язування

**Завдання 1.** Оцінити вартість офісного приміщення загальною площею 100 м<sup>2</sup>. За попередніми прогнозами імовірний процент недозавантаження об'єкта під час оренди складає 2%, експлуатаційне резервування доходу - 1%, коефіцієнт капіталізації - 20%. Інформація щодо пропозиції на ринку оренди офісних приміщень в районі розташування об'єкта наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Пропозиція на ринку оренди офісних приміщень (у.о./м<sup>2</sup>).

Об'єкт-аналог	Площа, м <sup>2</sup>	Місячна ставка орендної плати, у.о./м <sup>2</sup>
1	70	22,5
2	90	24
3	80	20,5
4	100	17,5
5	65	21,5

**Завдання 2.** Для придбання майнового комплексу підприємства було залучено позику на суму 300000 грн. Потечна постійна (коефіцієнт капіталізації на позиковий капітал) складає 17,5 %. Очікується, що об'єкт власності принесе чистий операційний дохід 65000 грн. Аналіз порівняних продажів показує, що інвестори очікують 19 % коефіцієнт капіталізації на власні кошти від інвестицій у схожі об'єкти. Оцінити вартість майнового комплексу.

**Завдання 3.** Оцінити двоповерхову будівлю заводоуправління площею

400 м<sup>2</sup>, що потребує косметичного ремонту. Аналогом було обрано двоповерхову офісну будівлю площею 350 м<sup>2</sup>, у якій був зроблений косметичний ремонт. Ціна продажу аналога -250000 грн. У базі даних були знайдені наступні дані по парних продажах (табл. 2):

**Завдання 4.** Визначити відновлювальну вартість спеціальної шафи для збереження продукції в знепиленому середовищі. Шафа виготовлена за індивідуальним замовленням і на ринку обладнання аналогів не має. Габаритні розміри шафи 800 x 800 x 450 мм.

Як однорідний об'єкт обрано медичну шафу, габаритні розміри якої дорівнюють 600 x 1100 x 2200 мм. Ціна медичної шафи 2000 грн. Коефіцієнт рентабельності для даної продукції, що користується попитом, 0,25. Ставка податку на прибуток -25 %, ставка податку на додану вартість - 20 %.

Таблиця 2

Інформація про об'єкти парних продажів

Об'єкт	Фізичні характеристики та призначення об'єкта	Стан об'єкта	Ціна, у.о.
1	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 150 м <sup>2</sup>	Потрібний косметичний ремонт	80000
2	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 200 м <sup>2</sup>	Проведено косметичний ремонт	160000

**Завдання 5.** Ринкова вартість усіх активів підприємства оцінюється в 400 тис. грн., а зобов'язань - 300 тис. грн. Фактичний прибуток до оподаткування - 23 тис. грн., ставка податку на прибуток - 25 %. Середньогалузева рентабельність власного капіталу - 15%. Ставка капіталізації - 18%. Оцінити вартість гудволу.

**Завдання 6.** Використовуючи наступну інформацію, оцінити вартість підприємства методом дисконтованих грошових потоків:

- підприємство виробляє електрообладнання двох видів - машини свердлильної ударно-обертальні та машини шліфувальні;
- у звітному періоді обсяг виробництва склав 18 тис. одиниць машин свердлильних і 35 тис. одиниць шліфувальних машин;
- маркетингова служба підприємства прогнозує наступні темпи зростання попиту на електрообладнання:

Вид електрообладнання	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Машини свердлильні	15,0%	10,0%	10,0%	5,0 %

Машини шліфувальні	10,0%	10,0%	5,0 %	5,0 %
--------------------	-------	-------	-------	-------

- ціна продажу машини свердлильної в звітному періоді складає 300 грн. за одиницю і очікується її подальше зростання на 5% щорічно, а ціна шліфувальних машин дорівнює 120 грн. за одиницю і прогнозується незмінною протягом усього розрахункового періоду;
- валові витрати звітного року склали 7980 тис. грн і очікується, що їх сума буде зростати на 10 % щорічно;
- ставка податку на прибуток - 25 %;
- амортизаційні відрахування звітного року - 180 тис. грн, прогнозується їх зростання протягом 1-го, 2-го і 3-го року на 10% у зв'язку з розширенням виробничих потужностей для виробництва свердлильних машин. Амортизаційні відрахування 4-го прогнозного року плануються на рівні 3-го року.
- ставка дисконту - 22 %;
- грошовий потік першого року по завершенні прогнозного періоду (і на основі якого необхідно визначити вартість реверсії) очікується на рівні 4-го прогнозного року;
- очікувані темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі - 3 % на рік.

**Завдання 7.** Аудиторсько-консалтингова фірма до дати оцінки завоювала міцні позиції на ринку. Розмір виручки від реалізації аудиторських послуг фірми за попередній рік щодо дати оцінки склав 7,65 млн. грн, послуг із оцінки - 5,1 млн. грн. на рік. При цьому дослідження ринку виявило можливість реалізувати послуги аудиторів на 25 % вище середньоринкових цін на аналогічні послуги, а оцінювачів - на 10 % вище середньоринкових цін. Розрахувати вартість бренду (найменування + товарний знак) на дату оцінки, якщо передбачається, що цінова перевага збережеться 3 роки, а ставка дисконту - 10 %.

**Завдання 9.** За результатами фінансового аналізу діяльності підприємств-аналогів отримані такі значення мультиплікаторів:

- ціна/чистий прибуток - 10, ступінь довіри до нього - 0,5;
- ціна/грошовий потік - 16, ступінь довіри - 0,3;
- ціна/ балансова вартість активів - 14, ступінь довіри - 0,2.

Діяльність підприємства-об'єкта оцінки характеризується такими даними: прибуток до оподаткування - 30 тис. грн., амортизація - 5 тис. грн, балансова вартість активів - 100 тис. грн. Оцінити вартість об'єкта оцінки.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

### Оцінка рівня фінансового потенціалу

**Мета:** опрацювання на практиці методів управління МТ-потенціалом підприємства

**Засоби навчання:** роздатковий матеріал із вихідними даними до задач, довідники формул, обчислювальна техніка

**Завдання для обговорення:**

1. Взаємозв'язок, недоліки і переваги теорії управління підприємством за критеріями вартості порівняно з іншими концепціями менеджменту.
2. Особливості оцінки земельних ділянок, будівель, споруд.
3. Особливості оцінки машин та обладнання.
4. Особливості оцінки нематеріальних активів.
5. Дослідження та оцінка потенціалу підприємства за допомогою поточної, ринкової та потенційної вартості.

**Методичні рекомендації**

*ABC-аналіз.* Суть універсального ABC-аналізу полягає в поділі запасів на три кваліфікаційні групи на основі їх

річної вартості. Визначаючи річний попит в грошових одиницях для ABC-аналізу, вимірюється річний попит кожної одиниці найменування запасу і множиться на ціну одиниці.

*Клас А* одиниць запасів – це той, на який припадає високий річний обсяг. Ці одиниці можуть займати тільки близько 15% загального обсягу запасів (в фізичних одиницях), але вони формують 70-80% загальної вартості запасів.

*Клас В* одиниць запасів – це запас одиниць, на який припадає середній річний обсяг в грошових одиницях. Ці запаси можуть складати близько 30% від загального обсягу (в фізичних одиницях) і 15-20% загального обсягу в грошових одиницях.

Решта запасів з низьким рівнем затрат складають *клас С*. Вони займають 5-10% річного обсягу затрат, але близько 55% фізичного обсягу запасів.

Таким чином, основна увага на підприємствах України при контролі, нормуванні і управлінні запасами повинна бути приділена групі А, яка при своїй мало чисельності складає основну частину зберігаючи запасів, тим самим викликаючи найбільші затрати по їх зберіганню і утриманню. Тому для цієї групи доцільно застосовувати ті системи управління, в яких потрібен постійний (щоденний) контроль за рівнем запасів. Часто в цю групу включають найбільш дефіцитні матеріальні ресурси.

Виходячи з цього, політика управління матеріальними запасами, яка базується на ABC-аналізі повинна включати наступне:

- Закупки ресурсів по групі А повинні здійснюватися у більш надійних постачальників ніж по групі С;
- Запаси групи А, на відміну від одиниць груп В і С, повинні контролюватися досить жорсткіше, по можливості зберігатися в більш надійних місцях, точність обліку запасів групи А повинна зазнавати частіших перевірок;
- Прогнозування потреб в товарах групи А повинно проводитись більш ретельніше, чим прогнозування потреб в товарах інших груп.

Однак, на думку російської вченої Терешкіної, найбільший ефект він дає в поєднанні з *методом XYZ*, який дозволяє здійснювати класифікацію тих самих матеріальних запасів, але в залежності від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в потребах. Тобто, асортимент наявних на складі виробів розподіляється залежно від частоти їх споживання, а саме:

- Деталі *класу X* характеризуються постійною величиною їх потреби, лише незначними коливаннями в їх використанні та високою точністю прогнозування.
- Деталі *класу Y* характеризуються завчасно відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонністю коливань) та середніми можливостями прогнозу.
- Деталі *класу Z* споживаються нерегулярно, які-небудь тенденції споживання відсутні.

### Завдання для розв'язування

**Завдання.** З метою зміцнення позиції на ринку керівництво фірми прийняло рішення розширити торговельний асортимент. Перед службою логістики було поставлено завдання посилення контролю товарних запасів з метою скорочення загального об'єму грошових коштів, омертвлених в запасах. Необхідно провести аналіз асортименту методами ABC і XYZ, внаслідок чого розподілити асортиментні позиції по групах і сформулювати рекомендації щодо управління запасами.

Торговельний асортимент фірми, середні запаси за рік, а також об'єми продажів по окремих кварталах представлені в таблиці.

Таблиця 1

Торговельний асортимент фірми

Номер позиції	Середній запас за рік, у.о.	Реалізація за квартал, у.о.			
		I	II	III	IV
1	4900	4000	3700	3500	4100
2	150	240	300	340	400
3	200	500	600	400	900
4	1900	3300	1000	1500	2000
5	150	50	70	180	20
6	450	450	490	460	480
7	900	1400	1040	1200	1300
8	2500	400	1600	2000	2900
9	3800	3600	3300	4000	3400
10	690	700	1000	1100	800

8

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

### Механізми функціонування організаційного потенціалу підприємства та їх основні елементи

**Мета:** опрацювання на практиці методів оцінки трудового потенціалу з метою прийняття управлінських рішень

**Засоби навчання:** роздатковий матеріал із вихідними даними до задач, довідники формул, обчислювальна техніка

#### Завдання для обговорення:

1. Роль і значення трудового потенціалу в економічних відносинах.
2. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу.
3. Цільове управління трудовим потенціалом і механізм його реалізації.

#### Методичні рекомендації

При розрахунку потенціалу технологічного персоналу спочатку проводиться оцінка живої праці (тобто одного середньоспискового працівника) встановленням його фондового аналога у вартісному обчисленні за формулою  $A = Pn * (\Phi_0 / Pn)$

де  $A$  – оцінка одиниці живої праці;

$Pn$  – продуктивність праці одного працівника;

$\Phi_0$  – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у базовому періоді;

$Pn$  – збільшення продуктивності праці одного працівника у базовому періоді.



Величина потенціалу технологічного персоналу (ПТП) буде визначатися за формулою

$$ПТП = A \cdot C \cdot Hm$$

де  $C$  – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

$Hm$  – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

Трудовий потенціал підприємства:

$$ТП = ПТП + УП.$$

Оцінка трудового потенціалу працівника методом коефіцієнтів:

1) Коефіцієнт освіти співробітника визначається таким чином:

$$K_{осв} = A / 84$$

де  $A$  - тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі, місяців; 84-максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

2) Коефіцієнт посадового досвіду розраховується так:

$$K_{досв} = B / 84$$

де  $B$  - досвід роботи на певній посаді, місяців; 60-максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

3) Коефіцієнт підвищення кваліфікації дорівнює:

$$K_{квал} = H / ПН$$

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

4) Коефіцієнт повноти виконаних робіт:

5) Коефіцієнт оперативності виконаних робіт:

$$K_{опр} = M / P$$

де  $M$  - фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки.

6) Коефіцієнт якості виконаних робіт:

$$K_{якост} = E / P$$

де  $E$  – кількість успішно виконаних робіт за аналізований період.

7) Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності:

$$IK_{проф} = \sqrt[3]{K_{осв} \cdot K_{досв} \cdot K_{квал}}$$

8) Інтегрований коефіцієнт виконаних робіт:

$$IK_{роб} = \sqrt[3]{K_{пов} \cdot K_{опр} \cdot K_{якост}}$$

9) Трудовий потенціал співробітника:

$$ТП = IK_{проф} \cdot 0,5 + IK_{роб} \cdot 0,5$$

### Завдання для розв'язування

**Завдання 1.** На рівень ефективності використання кадрового потенціалу виробничого підприємства «Станк» значною мірою впливає ступінь відповідності виконуваної роботи прихильності та запитам робітників, тобто привабливості їхньої праці, яка характеризується такими показниками:

- 1) визнанням роботи; 9
- 2) високим ступнем відповідальності;
- 3) можливостями кар'єрного зростання;
- 4) високим рівнем доходів;
- 5) залежністю системи оплати праці від кінцевих результатів;
- 6) можливістю реалізації творчого потенціалу;
- 7) можливостями розвитку професійних здібностей;
- 8) можливістю самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції;
- 9) складністю праці.

Результати анкетного опитування робітників одного з виробничих підрозділів «Станк» за перерахованими вище показниками наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати анкетного опитування робітників одного з виробничих підрозділів «Станк»

Порядковий номер робітника підрозділу	Порядковий номер показника і його місце за результатами анкетного опитування робітників								
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1	2	4	9	8	5	1	3	6	7
2	9	2	4	5	3	8	6	7	1
3	9	4	3	5	1	8	6	7	2
4	9	2	6	7	3	8	1	5	4
5	2	4	3	7	9	8	6	5	1
6	3	5	1	9	8	2	4	6	7
7	4	8	1	2	3	9	5	7	6
8	4	8	1	2	3	9	5	7	6
9	4	8	1	2	3	9	5	7	6
10	3	6	1	2	4	7	8	9	5
11	4	8	1	2	3	9	5	7	6
12	4	8	1	2	3	9	5	7	6
13	4	8	1	2	3	9	5	7	6
14	4	1	7	8	3	9	5	6	2
15	4	6	7	8	9	2	1	3	5
16	4	8	1	2	3	9	5	7	6
17	4	8	2	1	3	9	6	7	5
18	5	8	2	1	3	9	6	7	4
19	4	8	3	1	2	9	5	7	6
20	4	8	1	2	3	9	5	7	6
21	4	8	2	1	3	9	5	7	6
22	5	7	2	1	3	9	4	8	6
23	4	8	1	2	3	9	6	7	5
24	5	7	1	3	2	9	4	8	6
25	5	8	2	3	1	9	6	7	4

На основі результатів анкетного опитування оцінити в балах рівень привабливості праці в одному з виробничих підрозділів «Станк».

**Завдання 2.** Одним з етапів дослідження рівня реалізації виробничого потенціалу підприємства є визначення впливу якості керівництва підрозділу на результати його діяльності. Експертами-оцінювачами проведено анкетне опитування.

робітників підрозділу та кваліфікаційне тестування, результати яких дозволили визначити кількість балів за кожною професійно-особистісною якістю керівника виробничого підрозділу підприємства. Кожна якість оцінювалась на п'ятибальному системі: якість відсутня – 1 бал; якість виявляється дуже рідко – 2 бали; якість виявляється не сильно і не слабко – 3 бали; якість виявляється часто – 4 бали; якість виявляється систематично – 5 балів.

На основі наведених даних (табл. 2) розрахувати інтегральний показник професійно-особистісних якостей керівника виробничого підрозділу підприємства та зробити висновок про його рівень, враховуючи, що за вагомості якостей мінімальне значення інтегрального показника дорівнює 1, середнє - 3 і максимальне - 5 балів.

Таблиця 2

Експертна оцінка професійно-особистісних якостей керівника виробничого підрозділу підприємства

Експерт №	Професійно-особистісні якості керівника, бали						
	Знання, досвід	Організаторські здібності	Культура, порядність	Активність, вміння сприймати критику	темперамент	Спрямованість власних	Вік, стан, здоров'я
1-й	4	3	3	2	4	3	5
2-й	4	3	4	2	4	3	5
3-й	5	2	4	3	4	3	4
4-й	5	2	3	2	5	3	5
5-й	4	3	4	2	4	2	5
Вагомість якості	0,23	0,16	0,09	0,19	0,07	0,07	0,19

**Завдання 3.** Проведіть розрахунок необхідних коштів для формування трудового потенціалу «Світанок».



n													

5. За допомоги абсолютних значень обраних індикаторів визначаються ранги одиниці продукції ( $R_{ij}$ ).

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

$$\text{Rang}_i = \sum R_{ij} \times V_{aj}$$

7. Після встановлення загальних рангів знаходиться підприємство-лідер (L) та підприємство-аутсайдер (A) за даною одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера ( $D_v$ ) за формулою

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L$$

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

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

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

$$\text{Rang}_L - \text{Rang}_L + \frac{1}{4} D_v - \text{коло лідерів};$$

$$\text{Rang}_L + \frac{1}{4} D_v - \text{Rang}_L + \frac{1}{2} D_v - \text{зона очікування нападу};$$

$$\text{Rang}_L + \frac{1}{2} D_v - \text{Rang}_L + \frac{3}{4} D_v - \text{зона невикористаних можливостей}; \text{Rang}_L + \frac{3}{4} D_v - \text{Rang}_A - \text{коло аутсайдерів}.$$

8. Конкурентоспроможність одиниці продукції, таким чином, знаходиться за формулою:

$$KS_{\text{opia}} = (\text{Rang}_A - \text{Rang}_i) / D_v$$

9. Для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що ним виготовляється необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю, яка також повинна містити інформацію щодо структури виробництва продукції за проектною потужністю та фактичними обсягами продажу.

#### Завдання для розв'язування:

**Завдання:** Оцінити конкурентну позицію підприємства «Меблевий комбінат «Стрий» в ринкових сегментах виробництва стільців, столів та дитячих меблів. Для оцінки споживчих параметрів виробів залучалися експерти, які тривалий час працюють у системі роздрібного продажу меблів та головний інженер і технолог «Меблевий комбінат «Стрий», а також використовувалися власні оцінки дослідника на основі візуального огляду меблів та вивчення прайс-листів і каталогів.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

#### Класифікація і структура інвестиційного потенціалу. Механізми управління інноваційним потенціалом підприємства.

**Мета:** освоєння методів моніторингу кризових явищ за фінансовою звітністю підприємств-конкурентів

**Засоби навчання:** фінансова та статистична звітність підприємства, обчислювальна техніка, ПК з доступом до Інтернет-сайту [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)

#### Завдання для обговорення:

1. Назвіть причини виникнення кризових станів в процесів управління потенціалом підприємства.
2. За якими критеріями можливо класифікувати можливі кризи в процесі управління потенціалом підприємства.
3. Охарактеризуйте значення діагностичних методів у визначенні причин криз.
4. Охарактеризуйте існуючі методи діагностики банкрутства.
5. Складові експертних систем на підприємстві.

#### Методичні рекомендації

Таблиця 1

Інтегральні моделі оцінки ймовірності банкрутства

№ з/п	Назва моделі	Основна формула	Складові формули	Граничне значення
1	2	3	4	5

1	Е. Альтмана (1968р.)	$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+1,0X_5$	$X_1$ — оборотний капітал / сума активів; $X_2$ — нерозподілений (реінвестований) прибуток / сума активів; $X_3$ — операційний / сума активів; $X_4$ — ринкова вартість акцій / позиковий капітал; $X_5$ — обсяг продажу (виручка) / сума активів	2,675
2	Е. Альтмана (1983р.)	$Z= 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$	Усі складові аналогічні, крім $X_4$ — балансова вартість акцій / позиковий капітал	1,23
3	Ліса (1972р.)	$L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	$X_1$ — оборотний капітал / сума активів; $X_2$ — прибуток від реалізації / сума активів; $X_3$ — нерозподілений прибуток / сума активів; $X_4$ — власний капітал / сума активів	0,037
4	Гафлера (1997р.)	$T=0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	$X_1$ - прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; $X_2$ — оборотні активи / сума зобов'язань; $X_3$ — короткострокові зобов'язання / сума активів; $X_4$ — обсяг продажу (виручка) / сума активів	0,2
5	R-модель	$R = 8,38X_1 + 1,0X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4$	$X_1$ — оборотний капітал / сума активів; $X_2$ — чистий прибуток / власний капітал; $X_3$ — виручка від реалізації / сума активів; $X_4$ — чистий прибуток / сукупні витрати	0,32
6	Французька	$F = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,1X_4 - 0,24X_5$	$X_1$ — сума дебіторської заборгованості та грошових коштів (готівка та рахунки) / сума активів; $X_2$ — постійний капітал / сума активів; $X_3$ — фінансові витрати / чиста виручка від реалізації; $X_4$ — витрати на персонал / чистий прибуток (додана вартість); $X_5$ — валовий прибуток / позиковий капітал	0,068

### Завдання для розв'язування

**Завдання.** Здійсніть оцінку ймовірності банкрутства підприємства та його трьох конкурентів за наведеними моделями. Дані про конкурентів підібрати самостійно. Зробіть висновки, використовуючи текст лекційного матеріалу.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

### Економічна сутність розвитку потенціалу підприємства

**Мета:** освоєння методики інтегральної оцінки результативності використання потенціалу підприємства на основі звітності підприємства та його конкурентів

**Засоби навчання:** фінансова та статистична звітність підприємства, обчислювальна техніка, ПК з доступом до Інтернет-сайту [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)

### Завдання для обговорення:

1. Методологія виміру ефективності потенціалу підприємства.
2. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства.
3. Розробка програм (проектів) підвищення результативності використання потенціалу та його окремих складових (концептуальні основи, цілі та організаційні підходи).

### Завдання для розв'язування

**Завдання.** Здійснити оцінку показників ефективності використання потенціалу підприємства та його конкурента. Зробити висновки про напрямки підвищення ефективності.

Таблиця 1

## Показники використання економічного потенціалу підприємства

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	20_рік	20_рік	20_рік	20_рік
Ефективність використання основних фондів (Ф) та нематеріальних активів (Не)						
1.	Фондовіддача (Фв), грн./грн.	ТП/Ф				
2.	Фондоозброєність (Фо), т.грн./чол.	Ф/Ч				
3.	Ефективність використання основних виробничих фондів, грн./грн.	Пб/Ф				
4.	Приріст товарної продукції (ТП) за рахунок зміни основних виробничих фондів, т. грн.	$\square$ ТП=(Ф <sup>1</sup> -Ф <sup>0</sup> ) $\square$ Фв <sup>0*</sup>				
5.	Приріст товарної продукції (ТП) за рахунок зміни фондівіддачі, т. грн.	$\square$ ТП=(Фв <sup>1</sup> -Фв <sup>0</sup> )xФ <sup>1</sup>				
6.	Віддача нематеріальних активів, грн./грн.	ТП/Не				
7.	Ефективність використання нематеріальних активів, грн./грн.	Пб/Не				
Ефективність використання оборотних фондів						
8.	Коефіцієнт оборотності нормованих оборотних коштів (К <sub>0</sub> )	К <sub>0</sub> =ТП/ОбФ				
9.	Тривалість одного обороту (Т)	360/К <sub>0</sub>				
10.	Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів	Пб/ОбФ				
11.	Вивільнення (залучення) оборотних коштів, тис. грн.	(Т <sub>1</sub> -Т <sub>2</sub> )xТП/360				
12.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу нормованих оборотних коштів, тис. грн.	$\square$ ТП=(ОбФ <sup>1</sup> -ОбФ <sup>0</sup> )xК <sub>0</sub>				
13.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни ефективності використання оборотних коштів, тис. грн.	$\square$ ТП=(К <sub>0</sub> <sup>1</sup> -К <sub>0</sub> <sup>0</sup> )xОбФ <sup>1</sup>				
Ефективність використання трудового потенціалу						
16.	Продуктивність праці (Пп), грн.	ТП/Ч				
17.	Прибуток на одного працівника, грн.	Пб/Ч				
18.	Віддача управлінських витрат, грн./грн.	ТП/Вупр.				
19.	Ефективність управлінських витрат, грн./грн.	Пб/Вупр				
20.	Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, тис. грн.	$\square$ Пп=(Ф <sub>о</sub> <sup>1</sup> -Ф <sub>о</sub> <sup>0</sup> )xФв <sup>0</sup>				
21.	Приріст продуктивності праці за рахунок фондівіддачі, тис. грн.	$\square$ Пп=(Фв <sup>1</sup> -Фв <sup>0</sup> )xФ <sub>о</sub> <sup>1</sup>				

22.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	$\frac{\Pi\Pi^1 - \Pi\Pi^0}{\Pi\Pi^0} \times 100$				
23.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	$\frac{\Pi\Pi^1 - \Pi\Pi^0}{\Pi\Pi^0} \times \Pi\Pi^1$				
Показники рентабельності та ефективності використання підприємницького потенціалу						
24.	Рівень рентабельності, %	$\frac{\Pi\Pi}{C} \times 100$				
25.	Норма рентабельності, %	$\frac{\Pi\Pi}{(\Phi + \text{Об}\Phi)} \times 100$				
26.	Рентабельність продукції, %	$\frac{\Pi\Pi}{\Pi\Pi} \times 100$				
27.	Ефективність використання економічного потенціалу, %	$\frac{\Pi\Pi}{\Pi\Pi} \times 100$				
28.	Потенціаловіддача, %	$\frac{\Pi\Pi}{\Pi\Pi} \times 100$				

\*тут і надалі показники із верхнім індексом <sup>1</sup> – значення звітнього року, із індексом <sup>0</sup> – значення базового року

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
2. Кузнєцова Т.В., Романів О.Я., Гарнага О.М., Ковальова Т.С. Управління потенціалом підприємства: Навчально-методичний посібник – Рівне: НУВГП, 2007. – 182 с.
3. Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб. / За ред. к.е.н. Ю. М. Воробйова, д.е.н. Б.І. Холода. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 288 с.
4. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.:КНЕУ, 2005. – 261 с.

### Допоміжна література

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.-СПб:Питер Кош,1999.-413 с.- (Серия "Теория и практика менеджмента").
6. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учеб. Пособие /В.С.Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова.-М.: Финансы и статистика, 2002.-368 с.
7. Арапов О.С. Інвестиційний потенціал підприємства: якісна оцінка з позицій VBM//Інвестиції: практика та досвід,2010.-20. - С.13-15
8. Асаул А.Н., Абаев Х.С., Гордеев Д.А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности. Эл.версия:Монография/Под ред. А.Н. Асаула. - Санкт-Петербург:Гуманистика,2007. - 271с.
9. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Бездудная А.Г., Ерофеев П.Ю. Оценка машин, оборудования и транспортных средств. Эл. версия:Учеб. пособие/Под ред. А.Н.Асаула. - Санкт-Петербург:Гуманистика,2007. - 270с.
10. Божко В. П. Оценка рыночной стоимости предприятия как бизнеса//Економіка. Фінанси. Право,2007.-12. - С. 3-8
11. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия.:Учеб. пособие для вузов. - Москва:ЮНИТИ-ДАНА,2002. - 720 с.-
12. Василенко В.О. Антикризисне управління підприємством:Навч. посібник. - 2-ге вид., випр. і доп.-Київ:ЦНЛ,2005. - 504с.
13. Глумаков В. Н., Максимцов М. М., Малышев Н. И. Стратегический менеджмент:Практикум. - Москва:Вузовский учебник,2010. - 186с.

14. Григорьев В.В. Оценка предприятий. Имущественный подход : Учебно - практ. пособие/В.В.Григорьев, И.М.Островкин. - Москва:Дело,1998. - 224с.
  15. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кочотко М.Є., Костенко Т.Д. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб.- Київ:ЦУЛ,2007. - 208с.
  16. Должанський І.З., Загорна Т.О. та ін. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератур, 2006. – 362 с.
  17. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства//Економіка та держава,2011.-9. - С.80-82
  18. Зоря Т.М. Стратегічне управління потенціалом підприємства на інноваційній основі//Економіка. Фінанси. Право,2012.-1-2. - С.3-7
  19. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: Наук.-практич. посіб.- Київ:Кондор,2009. - 300с.
  20. Коваленко Г. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу//Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит,2012.-9. - С.48-52
  21. Коупленд Том, Коллер Тим, Муррін Джек. Стоимость компаний: оценка и управление. Пер.с англ.-М.:ЗАО"Олимп-Бизнес",1999.-576 с.:ил.(Серия "Мастерство")
  22. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики//Інвестиції: практика та досвід,2012.-2. - С.114-117
  23. Мороз О.В., Пащенко О.В. Теорія сучасного брендингу. Монографія, - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003.-104 с.
  24. Оценка недвижимости/Под ред. А.Г.Грязновой. - 2-е изд., перераб. и доп.- Москва:Финансы и статистика,2008. - 560с.
  25. Охтомлянський О., Черната Т. Факторний індексний аналіз показників діяльності підприємства з використанням матричної моделі // Економіка України. – 2001. - №5. – С. 84-87.
  26. Парахина В.Н., Максименко Л.В., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент:Электронный учебник. - Москва: КноРус, 2010.
  27. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации:Учеб./Пер. с 9-го англ. изд.-Москва:ИНФРА-М,2001. - 412с.
  28. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.-М:ИНФРА-М.-2000.-312 с.
  29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.-304 с.
  30. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг:Учеб.-Москва:ЗАО Бизнес-шк. Интел- Синтез,2000. - 640с.
  31. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Посібник для сам вивчення дисципліни.-К.: КНЕУ, 2004.-368 с.
  32. Федотова М.А., Уткин З.А. Оценка недвижимости и бизнеса:Учеб.- Москва,2000. - 350с.
  33. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства:Навч. посібник. - Київ:Кондор,2009. - 400с.
  34. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. Монографія. –Львів: Вид.Нац.університету “Львівська політехніка”, 2002.-316 с.
- Інтернет-ресурси
- Матеріали офіційного сайту Фонду держмайна України – [www.spfu.gov.ua](http://www.spfu.gov.ua) Електронні ресурси з оцінки вартості бізнесу [www.dist-cons.ru](http://www.dist-cons.ru), [www.clif.ru](http://www.clif.ru), [www.optim.ru](http://www.optim.ru), [www.cfin.ru/appraisal/](http://www.cfin.ru/appraisal/) Методологія оцінки бізнесу страхових компаній [www.dom.bankir.ru](http://www.dom.bankir.ru), [www.minfin.rinet.ru](http://www.minfin.rinet.ru), [www.gks.ru](http://www.gks.ru), [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru), [www.rating.rbc.ru](http://www.rating.rbc.ru) Сайт видавництва «Інфра-М», на якому розміщено окремі розділи книг з питань бізнесу [www.infra-m.ru/live/books](http://www.infra-m.ru/live/books)