

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БЕЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Кафедра економіки повітряного транспорту**

**Методичні рекомендації для підготовки студента  
до практичних (лабораторних) занять**

**з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства»**

для студентів 3 курсу  
освітньої програми 051.3 «Економіка підприємства»

Укладач: Д.е.н., доцент Вовк О.М.

(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. викладача)

Розглянуто та схвалено

на засіданні кафедри

економіки повітряного транспорту

(повна назва кафедри)

Протокол № 24 від «27» серпня 2020 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О.В. Ареф'єва

## ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Методичні рекомендації підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студентів спеціальності 6.030504 «Економіка підприємства».

**Основною метою** навчальної дисципліни є ознайомлення студентів з методологією забезпечення розвитку підприємств, а в ринкових умовах надання систематизованої сукупності теоретичних та практичних знань студентам про потенціал підприємства. Особливу увагу приділено методичному забезпеченню формування потенціалу, інструментарію проведення його оцінювання та методичним підходам до визначення резервів розвитку підприємства і його потенціалу.

**Головним завданням** навчальної дисципліни є здобуття знань та набуття практичних умінь з управління наявними та прихованими ресурсами і економічними можливостями для розвитку підприємства та його потенціалу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- теоретичні підходи до визначення економічної категорії потенціал підприємства;
- методологію формування потенціалу;
- теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та методів його аналізу;
- методичні основи проведення оцінювання вартості та ефективності потенціалу підприємства;
- методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **уміти**:

- виявляти внутрішні та зовнішні джерела формування потенціалу підприємства;
- застосовувати теоретичні знання про потенціал підприємств у практичній діяльності;
- економічно обґрунтовувати шляхи формування потенціалу підприємства;
- проводити стратегічний аналіз та оцінювати вартість елементів і різних видів потенціалів підприємств;
- оцінювати ефективність використання потенціалу підприємств та прогнозувати його розвиток;
- визначати резерви розвитку підприємства та розробляти заходи щодо підвищення рівня його потенціалу.

Методичні вказівки складено для надання студенту необхідної методичної допомоги щодо організації ефективної роботи з вивчення дисципліни, виконання домашнього завдання та підготовки до складання іспиту.

**МОДУЛЬ І**  
**«МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ**  
**ТА ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Практичне заняття 1**

**СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. ГРАФОАНАЛІТИЧНА**  
**МОДЕЛЬ**

**План**

1. Структура навчальної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства».
2. Потенціал підприємства як економічна категорія.
3. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства, його характерні ознаки.
4. Структуризація потенціалу підприємства.
5. Графоаналітичний метод аналізу потенціалу підприємства

**Методичні рекомендації**

**Метою** цього заняття є здобуття знань про сутність, класифікацію та структуризацію потенціалу підприємства, а також аналізу за графічним методом.

Під час підготовки до практичного заняття 1 студент повинен **знати**:

- місце дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» в циклі економічних дисциплін;
- сутність та еволюцію поняття «потенціал підприємства»;
- класифікацію видових проявів та структуризацію потенціалу.

У результаті вивчення матеріалів практичного заняття 1 студент повинен **уміти**:

- розрізнати економічні категорії «виробнича потужність» та «потенціал підприємства»;
- визначати місце кожного з видів потенціалів у загальному економічному потенціалі підприємства;
- класифікувати напрями розвитку підприємства за напрямками розвитку потенціалів;
- аналізувати рівень потенціалу за допомогою графоаналітичної моделі «квадрат потенціалу».

Потенціал ( від лат *potentia* – потужність, сила) – це сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в підприємстві або у будь-якій галузі за рахунок наявних резервів і прихованих здатностей для якої-небудь діяльності та які можуть впливати за певних умов. Потенціал підприємства характеризується дев'ятьма теоремами.

Вивчаючи тему, необхідно класифікувати видові прояви потенціалу підприємства за такими напрямками:

- 1) об'єктами дослідження,
- 2) ступенем реалізації,
- 3) сферою реалізації,
- 4) принципом ієрархії,
- 5) функціями управління.

У процесі вивчення теми студенти повинні знати, що оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але водночас вони повною мірою мають виконувати задані функції. Є два основні підходи до структуризації потенціалу підприємства: блочно-модульний та функціональний.

У процесі підготовки до практичного заняття необхідно взяти до уваги, що потенціал підприємства доцільно діагностувати методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками: виробництво, фінанси, маркетинг, організаційна структура та менеджмент. Графічно модель аналізу рівня потенціалу зображають у формі квадрата, що і визначило назву методики. Довжину векторів «квадрата потенціалу» знаходять за формулою:

$$B_{\kappa} = \left( \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{P_e} \cdot q_i \right) \cdot 100$$

де  $B$  – довжина вектора;  $\kappa$  - кількість блоків;  $n$  – кількість показників блоку показників;  $\dot{I}_s$  – значення показника на аналізованому підприємстві;  $\dot{I}_{st}$  – значення показника еталонного підприємства;  $q_i$  – вагомість показника.

За довжиною векторів та формою квадрата робиться висновок про рівень розвитку економічного потенціалу і його складових, збалансованість між ними, взаємозв'язок між рівнем потенціалу та стадією життєвого циклу підприємства.

### Методичні рекомендації з виконання практичних завдань.

#### Задачі:

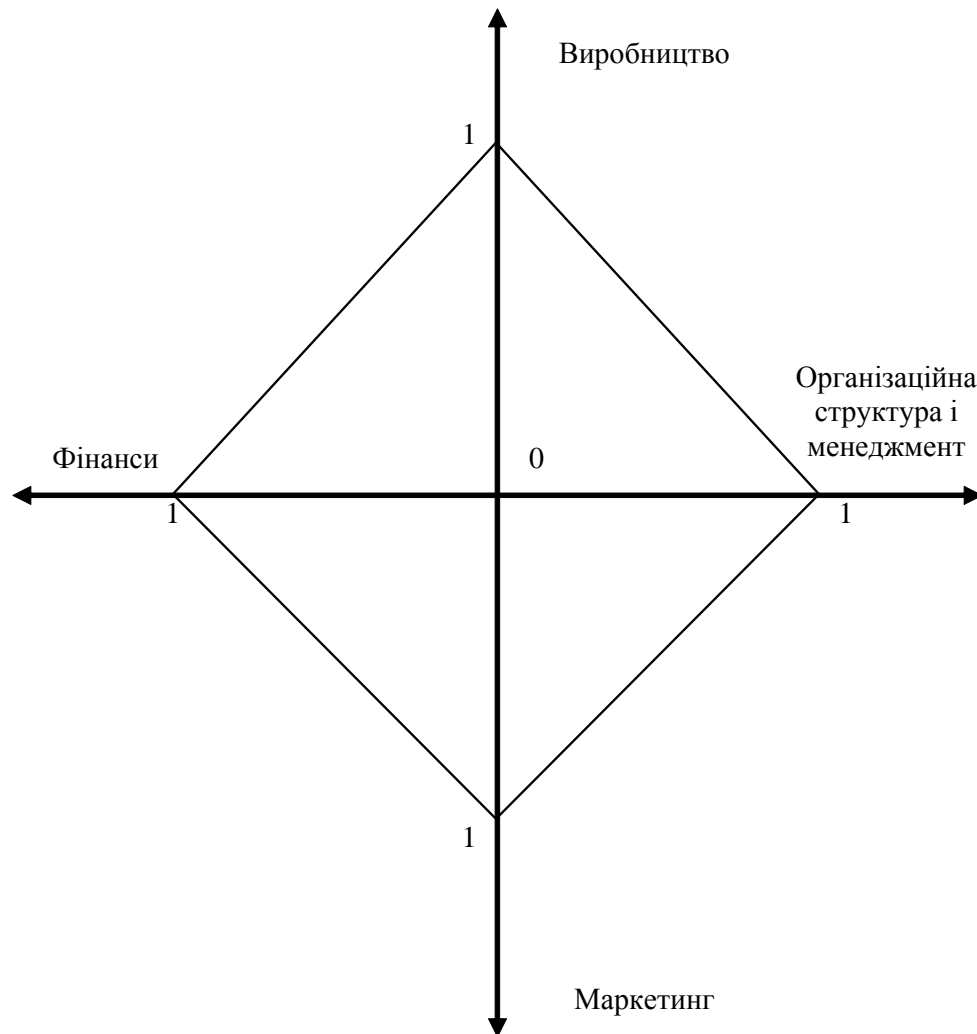
Розробити заходи з підвищення ефективності потенціалу підприємства з використанням графоаналітичного методу „Квадрат потенціалу”. Вихідні дані наведено в таблиці 1. Для визначення показників по підприємству перемножуєте базове значення на коефіцієнт  $0,02v$ , де  $v$  – Ваш порядковий номер у списку групи.

Таблиця 1

Показник	Вагомість	Еталон	Підприємство (базове значення $v$ )
<b>Виробництво</b>			
Потужність, тис. т.	0,15	150	80
Відправлено вантажів та пошти, т	0,2	100	60
Фондовіддача	0,2	0,15	0,12
Доход, млн. грн.	0,2	2,5	1,4
Витрати на 1 од. товарної продукції, грн.	0,1	0,6	0,5
Прибуток	0,15	1,2	0,8
Всього	1,0		
<b>Організаційна структура і менеджмент</b>			
Продуктивність праці, грн./чол.	0,3	1200	1000
Середньомісячна ЗП, грн.	0,2	580	600
Структура персоналу (% робітників до 45 років)	0,1	60	40
Структура персоналу (% робітників з вищою освітою)	0,2	30	35
Ділові якості менеджерів, балів	0,2	10	8
Всього	1,0		
<b>Маркетинг</b>			
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	0,2	3	4
Доля на ринку перевезень вантажів, %	0,3	8	5
Доля на ринку перевезень пасажирів, %	0,2	0,25	0,3
Ефективність ціноутворення	0,3	10	7
Всього	1,0		
<b>Фінанси</b>			
Коефіцієнт оборненості активів, раз	0,1	3	2,2
Прибутковість власного капіталу, %	0,15	50	40
Прибутковість активів, %	0,05	2	2,7
Прибутковість реалізованої продукції, %	0,2	20	25
Коефіцієнт автономії	0,2	0,8	0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	2,0	2,3
Коефіцієнт критичної оцінки	0,15	0,6	1,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,25	0,23
Всього	1,0		

1.1 За вихідними даними щодо системи показників оцінки зон діяльності підприємства (виробництво, розподіл та збут; організаційна структура та менеджмент підприємства; маркетингова діяльність; фінанси) розрахувати значення довжини векторів потенціалу.

1.2 Надати зображення квадрата потенціал:



1.3 Визначити тип форми квадрата потенціалу.

1.4 Охарактеризувати зв'язок форми квадрата потенціалу на стадії життєвого циклу підприємства.

1.5 Запропонувати заходи щодо розвитку оптимального потенціалу підприємства.

### Тести:

1. Потенціал підприємства - це:
  - а) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;
  - б) сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;
  - в) здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
  - г) можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.
2. Існують наступні ознаки класифікації сутності потенціалу підприємства:
  - а) за об'єктами дослідження;
  - б) за характером реагування на зміни;
  - в) за цілями формування;
  - г) залежно від перспектив розвитку бізнесу.
3. Основу результатної концепції до визначення сутності потенціалу становить:
  - а) здатність бізнесу формувати систему ресурсів;

- б) здатність бізнесу задовольняти суспільні потреби за допомогою освоєння і переробки певних ресурсів;
  - в) обсяг виробленої продукції в натуральних показниках;
  - г) засоби виробництва, необхідні для господарської діяльності.
4. За ступенем реалізації розрізняють потенціал:
- а) зовнішній і внутрішній;
  - б) виробничий і фондовий;
  - в) ринковий і неринковий;
  - г) досягнутий і перспективний.
5. Характер виробничих приміщень підприємства визначають його:
- а) технічні ресурси;
  - б) технологічні ресурси;
  - в) просторові ресурси;
  - г) фінансові ресурси.
7. Наявність конкурентоздатних ідей визначають:
- а) технологічні ресурси підприємства;
  - б) інформаційні ресурси підприємства;
  - в) ресурси організаційної структури управління;
  - г) усі перераховані вище види ресурсів.
8. Блок системи управління в структурі потенціалу підприємства включає підсистеми:
- а) закупівля, виробництво, збут;
  - б) маркетинг, виробництво, персонал, фінанси;
  - в) організація, мотивація, контроль;
  - г) планування, реалізація, контроль.
9. Блок діяльності персоналу включає такі складові:
- а) організаційну, виробничу, наукову;
  - б) аналітичну, виробничу, комунікаційну;
  - в) комерційну, виробничу, управлінську;
  - г) аналітичну, виконавчу, організаційну.
10. До об'єктних складових потенціалу підприємства відносять:
- а) виробничий потенціал;
  - б) науково-технічний потенціал;
  - в) управлінський потенціал;
  - г) кадровий потенціал.
11. Найбільш повно відбиває ринкові можливості підприємства:
- а) місце розташування;
  - б) маркетинговий потенціал;
  - в) науково-технічний потенціал;
  - г) інформаційний потенціал.
12. Спроможності підприємства в сфері нововведень характеризує потенціал:
- а) технічний;
  - б) відтворення;
  - в) інформаційний;
  - г) інноваційний.
13. Привабливість місця розташування підприємства відбиває потенціал:
- а) маркетинговий;
  - б) технічний;
  - в) інфраструктурний;
  - г) виробничий.
14. До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:
- а) інноваційний потенціал;
  - б) фінансовий потенціал;
  - в) інфраструктурний потенціал;
  - г) маркетинговий.

### **Запитання та завдання для самоперевірки**

1. Поясніть різне тлумачення змістовної характеристики потенціалу.
2. Розкрийте еволюцію поняття «потенціал підприємства».
3. Охарактеризуйте основні теореми потенціалу підприємства.
4. Наведіть основні підходи до класифікації потенціалу підприємства
5. Розкрийте блочно-модульну та функціональну структуру потенціалу.
6. Охарактеризуйте методику аналізу потенціалу за графоаналітичною моделлю.

7. Поясніть взаємозв'язок форми і розмірів «квадрата потенціалу» зі стадією життєвого циклу та галузевою належністю підприємства.  
Література: [1; 20; 21; 24; 26; 27; 30; 32; 35; [36].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

### Формування потенціалу підприємства. Виробничий потенціал.

#### План

1. Потенціал підприємства як економічна система.
2. Методичні підходи до формування потенціалу підприємства.
3. Основні фактори та передумови формування і розвитку потенціалу підприємства.
4. Модель формування потенціалу підприємства.
5. Структура виробничого потенціалу підприємства.
6. Методи оцінювання виробничого потенціалу підприємства.

#### Методичні рекомендації

**Метою** цього заняття є здобуття знань про теорію системного формування потенціалу підприємства, формування навичок управління виробничим потенціалом.

У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен **знати**:

- особливості потенціалу підприємства як економічної системи;
- концепції управління потенціалом підприємства;
- властивості потенціалу підприємства як системи;
- підходи до формування потенціалу;
- структуру моделі економічного потенціалу та напрями її оптимізації;
- теоретичні основи формування та реалізації виробничого потенціалу, аналізу та оцінювання його рівня.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 2 студент повинен **уміти**:

- досліджувати потенціал підприємства з використанням системного аналізу;
- аналізувати фактори та умови розвитку потенціалу;
- обґрунтовувати вибір методичного підходу до формування потенціалу підприємства;
- обґрунтовувати напрями оптимізації моделі розвитку потенціалу підприємства;
- розкривати структуру виробничого потенціалу;
- оцінювати рівень виробничого потенціалу.

Студент повинен знати, що управління потенціалом підприємства як економічною системою можна розглядати, ґрунтуючись на ресурсній, функціональній та ресурсно-цільовій концепціях. Потенціал описується такими системоутворювальними характеристиками: зовнішнім оточенням, внутрішньою структурою. Потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, протиентропійністю, паретоєфективністю, потужністю, нестационарністю, унікальністю, адаптивністю, синергічністю, мультиплікативністю.

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, оптимізації його структури та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення. Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, інвазійний, нормативний, комплексний, інтегральний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний та структурний.

Вивчаючи тему, необхідно класифікувати всі фактори формування потенціалу підприємства на зовнішні і внутрішні щодо формування та розвитку потенціалу.

Модель потенціалу підприємства включає: ресурсні можливості; можливості та здібності кадрів підприємства; інноваційні, інвестиційні, інформаційні можливості, що формують фінансові можливості, які разом з інвестиційними можливостями трансформуються в четверту складову моделі потенціалу підприємства, що має назву «потенціал відтворення».

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що оптимізація структури величини сукупного потенціалу припускає виділення проміжних рівнів узагальнення

потенційних можливостей підприємства. Нижнім рівнем є виробничий потенціал, який формується як результат використання і взаємодії техніко-технологічного, інформаційного, інфраструктурного, організаційного, кадрового елементів, а результатом його реалізації є фактичний і потенційний обсяг виробництва продукції. Сполучною ланкою між нижнім виробничим і загальним узагальнювальними рівнями є ринковий потенціал, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяги продажів.

Студент повинен знати, що виробничий потенціал – це наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг), що включає: потенціал землі та природно-кліматичні умови; потенціал основних фондів; потенціал оборотних фондів; потенціал нематеріальних активів; потенціал технологічного персоналу. Розмір виробничого потенціалу оцінюється за допомогою таких методик, як аналіз показників ефективності використання, експрес-діагностика виробничого потенціалу, на базі по елементного підходу.

### **Методичні рекомендації з виконання практичних завдань.**

#### **Задачі:**

#### **Тести:**

1. Потенціал підприємства як економічна система включає:
  - а) ресурси і зв'язки між ними;
  - б) сукупність відділів і виробничих підрозділів;
  - в) зовнішнє оточення і внутрішні процеси, а також їхню взаємодію;
  - г) внутрішні граничні можливості підприємства при використанні всіх наявних ресурсів.
2. Властивість цілісності систем означає:
  - а) первинність цілого, яке можна поділяти на компоненти;
  - б) первинність компонентів, з яких складається єдине ціле;
  - в) тотожність властивостей системи сумі властивостей її компонентів;
  - г) неможливість розчленовування цілого на окремі складові частини.
3. Ефективність роботи відділу вище суми ефективностей кожного фахівця за рахунок дії:
  - а) закону конкуренції;
  - б) закону пропорційності;
  - в) закону ефекту масштабу виробництва;
  - г) закону синергії.
4. Відповідно до принципу «чорної шухляди» задовільна якість «входу» при відмінній якості процесу:
  - а) стане причиною задовільної якості «виходу»;
  - б) не впливає на якість «виходу», яка буде відмінною завдяки відмінній якості процесу;
  - в) призведе до середнього рівня якості «виходу» між задовільним і відмінним;
  - г) обумовить низьку ціну продукції, що виробляється.
5. Внутрішню будову й організацію потенціалу як цілісної системи визначає його:
  - а) розмірність;
  - б) структура;
  - в) ієрархія;
  - г) адаптивність.
6. Кожен компонент системи може розглядатися як підсистема більш глобальної системи - це властивість:
  - а) цілісності;
  - б) структурності;
  - в) ієрархічності;
  - г) спадковості.
7. Пріоритет якості при формуванні потенціалу підприємства як економічної системи означає:
  - а) забезпечення якості системи, починаючи з нижчих рівнів дерева цілей;
  - б) забезпечення високої якості пріоритетних компонентів виробничого потенціалу;
  - в) забезпечення якості системи на «вході»;
  - г) забезпечення високої якості об'єктних складових потенціалу.
8. Інтереси системи глобального рівня:
  - а) першочергові порівняно з інтересами її підсистем;
  - б) другорядні в порівнянні з інтересами її підсистем;
  - в) завжди збігаються з інтересами підсистем;



- г) носять альтернативний характер в порівнянні з інтересами підсистем.
9. Якщо вищий рівень дерева цілей фірми - максимізація прибутку, то відповідно до властивості ієрархічності систем ланцюжок показників від верхнього рівня до нижнього включає:
- якість товару => його ефективність => надійність;
  - частка товару на ринку => якість товару => ефективність товару;
  - витрати на життєвий цикл товару => дефективність товару => довговічність товару;
  - ефективність товару => якість => надійність.
10. Економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості - пріоритетний напрямок:
- системного підходу до формування потенціалу підприємства;
  - маркетингового підходу до формування потенціалу підприємства;
  - поведінкового підходу до формування потенціалу підприємства;
  - ситуаційного підходу до формування потенціалу підприємства.
11. Елементами відтворювального підходу до формування потенціалу є:
- застосування випереджальної бази порівняння показників;
  - забезпечення технічної й інформаційної сумісності елементів потенціалу;
  - розробка нормативів по окремих елементах потенціалу;
  - підвищення якості продукції відповідно з вимогами споживачів.
12. Необхідність всебічного обліку різних аспектів функціонування підприємства виникає при реалізації:
- системного підходу до формування потенціалу підприємства;
  - функціонального підходу до формування потенціалу підприємства;
  - структурного підходу до формування потенціалу підприємства;
  - комплексного підходу до формування потенціалу підприємства.
13. Підвищення ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів - основна мета:
- ситуаційного підходу;
  - адміністративного підходу;
  - оптимізаційного підходу;
  - поведінкового підходу.
14. В основі адміністративного підходу до формування потенціалу підприємства лежать:
- методи примусу;
  - методи переконання;
  - методи спонукання;
  - усі перераховані вище.
15. Результатом формування маркетингового (ринкового) потенціалу підприємства виступає:
- потенційний обсяг чистого прибутку підприємства;
  - потенційний обсяг продажів;
  - потенційний обсяг виробництва продукції;
  - обсяг фінансових ресурсів, авансованих в інвестиційну, фінансову і господарську діяльність підприємства.
16. Формування потенціалу підприємства будь-якого рівня є результатом:
- взаємодії ресурсів, які залучаються до господарської діяльності;
  - впливу керуючої системи на керувану;
  - розподілу фінансових ресурсів по факторах виробництва;
  - реінвестування прибутку.

### Запитання та завдання для самоперевірки

- Розкрийте особливості системного підходу до характеристики потенціалу підприємства.
  - Назвіть властивості потенціалу підприємства як економічної системи.
  - Опишіть основні фактори національної економіки, які впливають на формування потенціалу підприємства.
  - Охарактеризуйте методичні підходи до формування потенціалу підприємства.
  - Опишіть економічну модель формування та розвитку потенціалу.
  - Назвіть і охарактеризуйте елементи виробничого потенціалу.
- Література: [20; 21; 26 – 28; 30; 31; 35; 36].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

### Оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства

#### План

1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
2. Діагностика конкурентних сил.
3. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Індикаторні методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

### Методичні рекомендації

**Метою** практичного заняття 3 є здобуття знань та набуття практичних навичок з питань аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен **знати**:

- теорію управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства;
- матричні, індикаторні методи визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 3 студент повинен **уміти**:

- визначати рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- оцінювати конкурентний статус підприємства на ринку;
- ранжувати потенціали підприємств на ринку або в галузі;
- визначати внутрішні та зовнішні можливості розвитку потенціалу підприємства;
- аналізувати характер впливу потенціалу на конкурентні переваги.

Студент повинен знати, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, які визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, відносно сукупності індикаторів підприємств-аналогів. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства виділяються залежно від глобалізації цілей і функцій управління.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами: суперництвом серед конкуруючих продавців; конкуренцією з боку товарів, що є заміниками і конкурентоспроможні за ціною; загрозами появи нових конкурентів; економічними можливостями і торговими здібностями постачальників; економічними можливостями і торговими здібностями покупців. Позицію підприємства в галузі визначають його конкурентні переваги, що поділяються на два основні типи: більш низькі ціни; диференціація товарів. М. Портер розглядає три чинники утримання конкурентної переваги: джерело переваги; кількість наявних у підприємства явних джерел конкурентної переваги перед конкурентами; постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності.

Студент повинен знати, що аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства проводиться з використанням трьох груп методів: матричних, індикаторних та методів стратегічного аналізу. Матричні методи базуються на визначенні кількісних значень інтегрального рейтингового показника з використанням методу бальної експертної оцінки. Індикаторні методи включають метод рангів та метод різниць, а також комплексний критерій визначення економічної та соціальної конкурентоспроможності.

### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Наведіть визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства».
2. Опишіть рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
3. Поясніть, яким чином впливає потенціал підприємства на його конкурентний статус.
4. Поясніть послідовність аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства за допомогою матричних методів.
5. Розкрийте зміст індикаторних методів аналізу потенціалу підприємства.
6. Поясніть комплексні методики оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Література: [8; 21; 22; 24; 26 – 30; 35; 36].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

### Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства Теоретичні основи оцінювання потенціалу підприємства.

#### План

1. Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
2. Особливості потенціалу підприємства як об'єкта оцінювання.

3. Поняття вартості, її модифікації та види.
4. Принципи оцінювання потенціалу підприємства.
5. Законодавча база оцінювання потенціалу підприємства.

### Методичні рекомендації

**Метою** цього заняття є вивчення методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства, а також набуття теоретичних і практичних навичок оцінювання вартості потенціалу підприємства.

У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен **знати**:

- методи стратегічного аналізу конкурентного статусу потенціалу підприємства;
- особливості визначення вартості потенціалу;
- види вартості потенціалу підприємства;
- основні нормативні акти, що регулюють процес оцінювання на підприємстві.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття студент повинен **уміти**:

- аналізувати рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за допомогою методів стратегічного аналізу;
- характеризувати види вартості за їх основними ознаками;
- визначати цілі та принципи оцінювання потенціалу;
- використовувати нормативні акти для обґрунтування вибору методів та цілей оцінювання потенціалу підприємства.

Студент повинен знати, що стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі методичні підходи: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, «вивчення профілю об'єкта», модель GE/McKinsey, система 111-555 та ін.

Вивчаючи теми практичного заняття, необхідно звернути увагу на те, що оцінювання вартості потенціалу підприємства – це упорядкований, цілеспрямований процес визначення у грошовому вираженні вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу за певний проміжок часу в умовах конкретного ринку.

Необхідно класифікувати види вартості за такими ознаками: ступенем ринковості, цілями оцінки, характером аналога, принципами бухгалтерського обліку, залежно від перспектив розвитку підприємства. У Міжнародних стандартах оцінки подається таке визначення: «ринкова вартість є розрахункова величина, рівна грошовій сумі, за яку передбачається перехід майна з рук у руки на дату оцінки в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і добровільним продавцем після адекватного маркетингу; при цьому покладається, що кожна зі сторін діяла компетентно, розважливо і без примусу» [19]. Згідно з цим нормативним документом виокремлюються три групи взаємозалежних принципів оцінки: що ґрунтуються на уявленнях власника, пов'язані з експлуатацією власності, зумовлені дією ринкового середовища.

### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст та сутність методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
2. Назвіть умови застосування STEP-аналізу, SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, LOTS-аналізу, PIMS-аналізу потенціалу з урахуванням українських економічних умов.
3. Опишіть специфіку вартісної оцінки потенціалу підприємства.
4. Розкрийте класифікацію та економічну сутність видів вартості потенціалу.
5. Охарактеризуйте основні принципи оцінювання вартості потенціалу підприємства.
6. Наведіть основні законодавчі документи, що регулюють оцінну діяльність в Україні.  
Література: [8; 21; 22; 24; 26 – 30; 35; 36].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

### Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства

#### План

1. Характеристика методичного інструментарію оцінювання вартості потенціалу підприємства.
2. Дохідний підхід до оцінювання вартості потенціалу підприємства та його інструменти.
3. Майновий підхід до оцінювання вартості потенціалу підприємства та оцінювання витрат на формування потенціалу.

4. Порівняльний підхід до оцінювання вартості потенціалу підприємства.
5. Класифікаційна характеристика інформації, яка використовується при оцінюванні потенціалу підприємства.

Література: [1; 3; 4; 6; 14; 17; 19; 23 – 26; 28 – 30; 34; 35].

### Методичні рекомендації

**Метою** цього заняття є вивчення методології оцінювання потенціалу підприємства: основних методичних підходів та інструментів оцінювання вартості потенціалу підприємства.

У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен **знати**:

- загальну методологію оцінювання вартості;
- інструментарій оцінювання потенціалу за дохідним підходом;
- методи витратного підходу до оцінювання вартості майнового комплексу та загального потенціалу;
- методи порівняльного підходу для визначення ринкової ціни потенціалу підприємства;
- методологію формування інформаційної бази та аналізу отриманої статистичної інформації.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 5 студент повинен **уміти**:

- оцінювати вартість потенціалу підприємства, використовуючи дохідний, витратний чи порівняльний підходи;
- застосовувати інструменти оцінювання відповідно до цілей та умов оцінювання вартості потенціалу на підприємстві;
- аналізувати отримані результати оцінювання та визначати розмір потенціалу у грошовому вираженні.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на часову оцінку вартості потенціалу, що передбачає використання шести стандартних інструментів: майбутньої вартості одиниці, дисконтування, поточної вартості анuitета, періодичного внеску на погашення кредиту, майбутньої вартості анuitета, капіталізації.

Необхідно знати такі методичні підходи до класифікації методів оцінювання підприємства та його потенціалу:

- витратний (майновий) – визначає вартість об'єкта на основі суми витрат на його створення та використання;
- порівняльний (ринковий) – методи цієї групи визначають вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;
- результатний (дохідний) – вартість об'єкта оцінюється на основі величини чистого потоку грошових надходжень від його використання.

Інформація, яка може бути корисною під час визначення вартості об'єкта, класифікується за такими основними ознаками: залежно від джерел виникнення, за функціями управління, за часовим аспектом. Інформація повинна відповідати таким вимогам: релевантності, достатності (повноти), комплексності, актуальності, своєчасності, точності, достовірності.

### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст інструментів визначення вартості потенціалу та її часової зміни.
2. Охарактеризуйте методи дохідного підходу до оцінювання вартості потенціалу: дисконтування грошових потоків, капіталізації доходів та визначення надлишкового прибутку.
3. Розкрийте зміст методів витратного підходу.
4. Поясніть, як визначається вартість потенціалу за допомогою методів порівняльного підходу.
5. Розкрийте основні класифікаційні ознаки інформації, яка використовується в процесі оцінювання вартості потенціалу підприємства та вимоги до неї.

**МОДУЛЬ II**  
**«МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА І ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО**  
**ПОТЕНЦІАЛУ»**

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1**

**Оцінювання вартості земельної ділянки, будівель і споруд.**

**План**

1. Особливості нерухомого майна як об'єкта оцінки.
2. Законодавче регулювання грошової оцінки землі в Україні.
3. Методи оцінювання вартості землі.
4. Оцінювання вартості будівель і споруд.

**Методичні рекомендації**

*Метою* заняття є вивчення правового регулювання оцінювання нерухомого майна в Україні, методичного інструментарію оцінювання земельних ділянок, будівель та споруд.

У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен *знати*:

- класифікацію об'єктів нерухомого майна;
- законодавчу базу оцінювання нерухомого майна;
- методи нормативної та експертної грошової оцінки вартості землі та фактори, що впливають на її зміну;
- методи дохідного, витратного та порівняльного підходів до оцінювання вартості будівель і споруд.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття студент повинен *уміти*:

- визначати вартість нерухомого майна підприємства як елемента його потенціалу;
- застосовувати нормативну базу для оцінювання ресурсної бази потенціалу та аналізу ринку нерухомості України.

Студент повинен знати, що нерухоме майно – це насамперед земля і земельні поліпшення, пов'язані зі зміною якісних характеристик земельних ділянок, зокрема з розташуванням на них будинків, споруд, об'єктів інфраструктури.

Вивчаючи тему, необхідно класифікувати об'єкти нерухомості залежно від особливостей юридичного статусу та фізичних характеристик за такими ознаками:

- 1) рівнем самостійності функціонування: самодостатня нерухомість, частково зв'язана нерухомість, підлегла нерухомість;
- 2) характером ринку: нерухомість з обмеженим ринком, нерухомість з вільним ринком, позаринкова нерухомість;
- 3) елементним складом: будівлі, споруди, житлові будинки, незавершене будівництво тощо;
- 4) функціональним призначенням: спеціальна нерухомість, типова нерухомість, унікальна нерухомість;
- 5) рівнем дохідності: дохідна нерухомість, інвестиційна (бездохідна) нерухомість, нерухомість невизначеної дохідності;
- 6) юридичним статусом: нерухомість, зайнята власником спеціалізована нерухомість, нерухомість у заставі тощо;
- 7) функціональним призначенням: капітальні та тимчасові об'єкти нерухомості;
- 8) рівнем завершеності: нерухомість, що функціонує, нерухомість у стадії будівництва, завершена, але така, що не функціонує, нерухомість.

Грошова оцінка земель є економічним механізмом земельних відносин, приватизації земельних ділянок, земельно-іпотечного кредитування, оподаткування та становлення ринку землі. Наявність грошової оцінки землі дозволяє здійснювати економічне регулювання земельних відносин.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що залежно від мети грошова оцінка земель поділяється на такі види: нормативна; експертна. Нормативна грошова оцінка земельних ділянок здійснюється відповідно до державних стандартів, норм, правил, а також інших нормативно-правових актів на землю усіх категорій та форм власності юридичними особами, які отримали ліцензії на проведення робіт із землеустрою. Експертна оцінка здійснюється за методичними підходами, що показані на рис. 1.

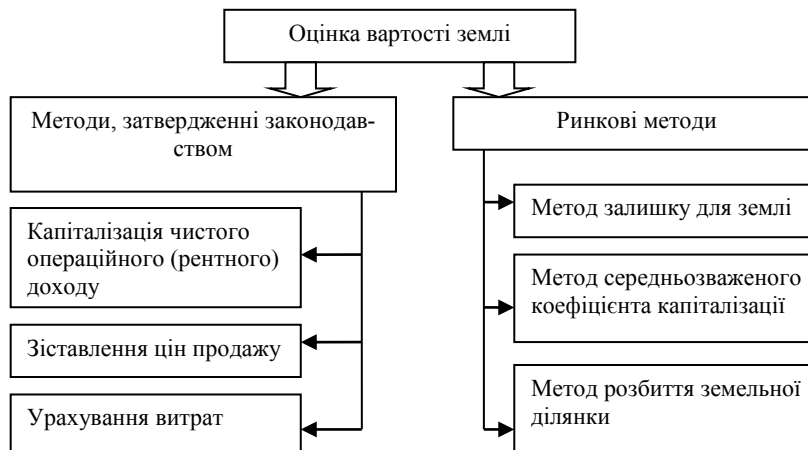


Рис. 1. Методи експертної оцінки вартості землі

Студент повинен знати, що згідно зі статтею 200 Земельного кодексу України економічна оцінка землі – це оцінка землі як природного ресурсу і засобу виробництва в сільському і лісовому господарстві та як просторового базису в суспільному виробництві за показниками, що характеризують продуктивність земель, ефективність їх використання та дохідність з одиниці площі. Залежно від цілей і завдань економічну оцінку земель поділяють на загальну і часткову.

У загально визнаній оцінній практиці існують три підходи для визначення вартості будівель і споруд, а саме: дохідний, порівняльний та витратний.

Використання дохідного підходу передбачає застосування таких основних методів: капіталізації доходів; дисконтованих грошових потоків. Витратний підхід до оцінювання нерухомості спрямовується на техніко-економічне обґрунтування нового будівництва, вибору найбільш ефективного способу використання земельної ділянки, визначення профілю об'єкта нерухомості, заключного узгодження вартості об'єкта нерухомості, оцінки будівель спеціального призначення й об'єктів на «пасивних» секторах ринку, страхування, оподатковування майна фізичних і юридичних осіб, виділення частини майнового комплексу, на який буде накладено арешт і т. ін. Процедура оцінювання ринкової вартості нерухомості за допомогою витратного підходу складається з таких етапів:

1) оцінки вартості земельної ділянки, на якій розташовані будівлі, споруди (якщо земельна ділянка орендована, то її вартість не оцінюється);

2) оцінки відновлювальної вартості або вартості заміщення будівель та споруд на дійсну дату оцінки. Для визначення вартості відновлення або заміщення використовуються такі основні методи: кошторисного розрахунку питомих витрат на одиницю площі або об'єму; поелементний;

3) оцінки сукупного зносу будівель і споруд з урахуванням їх фізичного, функціонального, технологічного й економічного застаріння. Для визначення величини сукупного зносу в оцінній практиці використовують метод «строку життя» та метод розбиття.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що порівняльний підхід до оцінки нерухомості ґрунтується на порівняльному аналізі цін продажу об'єктів, подібних до об'єкта оцінки, та відповідних коригувань з метою урахування відмінностей між об'єктами-аналогами й об'єктом оцінки, у результаті чого визначається вартість останнього. Цей підхід найбільш ефективний в умовах розвинутого ринку нерухомості, оскільки він ґрунтується на факті наявності повної і достовірної інформації про технічні характеристики та ціни продажів аналогічних об'єктів. При використанні порівняльного підходу застосовують два основні методи: порівняння продажів, валового рентного мультиплікатора.

#### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте особливості оцінювання нерухомого майна.
2. Опишіть послідовність оцінювання вартості земельної ділянки за нормативними актами.
3. Розкрийте склад та структуру ринку нерухомості України.
4. Наведіть орієнтовний перелік документів, що необхідні для оцінювання об'єктів нерухомості та земельних ділянок.
5. Охарактеризуйте експертні методичні підходи до оцінювання землі.

6. Поясніть методи дохідного підходу, що застосовуються для оцінювання вартості будівель та споруд.  
Література: [1 – 6; 9; 13 – 18; 21; 24; 26; 28; 30; 35].

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

### Оцінювання ринкової вартості машин та обладнання

#### План

1. Економічні особливості оцінки вартості техніко-технологічного потенціалу підприємств.
2. Класифікація елементів техніко-технологічного потенціалу підприємств.
3. Методи оцінювання вартості машин та обладнання.

#### Методичні рекомендації

**Метою** цього заняття є здобуття знань про зміст робіт оцінного процесу визначення вартості елементів виробничого і техніко-технологічного потенціалів.

У результаті підготовки до практичного заняття 2 студент повинен **знати**:

– особливості та елементний склад техніко-технологічного потенціалу;  
– специфіку та послідовність визначення вартості машин та обладнання як елементів потенціалу підприємства.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття студент повинен **уміти**:

– визначати особливості та цілі оцінювання елементів техніко-технологічного потенціалу;  
– застосовувати методичні підходи до оцінювання машин і обладнання залежно від умови їх функціонування та ролі у розвитку потенціалу підприємства.

Техніко-технологічну основу будь-якого підприємства складають машини й обладнання, які в економічній літературі називаються також активною частиною основних фондів. Саме вони складають значну частину майнового комплексу підприємства і є об'єктами оцінювання техніко-технологічного потенціалу.

Студент повинен знати, що з науково-технічного погляду до машин і обладнання належать пристрої, що перетворюють енергію, матеріали й інформацію. З економічного погляду машинами й обладнанням вважаються всі види активної частини основних фондів, що безпосередньо впливають на предмет праці, тобто силові та робочі машини й обладнання, транспортні засоби, виробничий і господарський інвентар, а в окремих випадках і дорогий інструмент.

Використання методів дохідного підходу передбачає виконання розрахунків у такій послідовності:

- 1) розрахунок чистого операційного доходу від функціонування виробничо-технологічної системи (підприємства в цілому, цеху або ділянки);
- 2) визначення за допомогою методу залишку частини доходу, що може бути локалізований і співвіднесений з оцінюваними машинами й обладнанням;
- 3) визначення вартості об'єктів машин і обладнання за допомогою методів дисконтування або капіталізації.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що відповідно до витратного підходу вартість машин і обладнання визначається витратами на їх створення, придбання й установа. Цей підхід застосовують здебільшого для оцінювання спеціальних показників, таких як вартість відновлення або вартість заміщення, яка потім коригується на величину сукупного зносу. Витратний підхід до оцінювання вартості (відновлення або заміщення) машин і обладнання реалізується методами: розрахунку за ціною однорідного об'єкта; поелементного (поагрегатного) розрахунку; індексного (трендового); розрахунку вартості за розширеними нормативами.

Студент повинен знати, що порівняльний підхід передбачає визначення ринкової вартості на основі інформації про сформовані ціни на аналогічні машини й обладнання, угоди про купівлю-продаж яких не є одиничними. Цей підхід реалізується такими методами: прямого порівняння (ринкових порівнянь) та статистичного моделювання ціни.

#### Методичні рекомендації з виконання практичних завдань.

#### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Опишіть класифікаційні ознаки, за якими поділяються елементи техніко-технологічного потенціалу.
  2. Охарактеризуйте систему показників експлуатації, зносу та техніко-технологічні характеристики машин і обладнання.
  3. Розкрийте методи та послідовність оцінювання машин і обладнання за дохідним підходом.
  4. Опишіть метод розрахунку вартості машин і обладнання за ціною однорідного об'єкта.
  5. Охарактеризуйте метод розрахунку вартості за розширеними нормативами.
- Література: [1; 3; 4; 20; 21; 24; 26; 28; 30; 31; 35].

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

#### Нематеріальні активи підприємства і методи їх оцінювання

##### План

1. Сутність і класифікація нематеріальних активів підприємства.
2. Особливості оцінювання вартості нематеріальних активів.
3. Оцінювання ринкової вартості нематеріальних активів.

##### Методичні рекомендації

**Метою** заняття 3 є здобуття знань про особливості економічної оцінки нематеріальних активів, їх ролі у розвитку потенціалу підприємства, джерел формування, класифікації, законодавчого регулювання відносин власності.

У результаті підготовки до практичного заняття 3 студент повинен **знати**:

- особливості нематеріальних активів як об'єктів власності;
- послідовність оформлення права власності та умов його продажу;
- методологію вартісної оцінки нематеріальних активів підприємства.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 3 студент повинен **уміти**:

- визначати джерела формування та властивості нематеріальних активів;
- класифікувати нематеріальні активи;
- визначати ринкову вартість нематеріального активу;
- оцінювати вартість гудвілу;
- оцінювати вартість інтелектуальної власності за дохідним, витратним або порівняльним підходами.

Під час вивчення теми практичного заняття слід зазначити, що «неосяжні (нематеріальні) активи являють собою інтереси, що містяться в нематеріальних об'єктах (навичках менеджменту та маркетингу, кредитних рейтингах, гудвілі, юридичних правах або інструментах (товарних знаках, авторських правах, франшизах, патентах, контрактах)» [19]. У майновому потенціалі підприємств невпинно зростає роль нематеріальних (неосяжних) активів. Це зумовлено хвилею поглинання одних підприємств іншими, швидкістю та масштабами технологічних змін, поширенням інформаційних технологій, ускладненням і інтеграцією вітчизняного фінансового ринку. Основними економічними властивостями нематеріальних активів є такі: не мають матеріального змісту; забезпечують власникам права та привілеї; створюють для власників певну вигоду.

Студент повинен знати, що витратний підхід застосовується для оцінювання таких нематеріальних активів, які створюються самими правовласниками та для яких не існує ефективного ринку продажів (науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, програмні продукти спеціального призначення та ін.). Залежно від того, яка документація, що підтверджує витрати на створення об'єкта оцінювання, може бути надана правовласником, використовуються такі основні методи: вихідних витрат або відновлювальної вартості, вартості заміщення.

Класифікацію методів дохідного підходу до оцінювання нематеріальних активів показано на рис. 2.

Вивчаючи тему, необхідно знати, що відповідно до порівняльного (ринкового) підходу оцінюваний нематеріальний актив порівнюється з аналогічними об'єктами, що були продані на інтелектуальному або товарному ринках. Основним методом цього підходу є метод порівняння продажів.

##### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст основних видів нематеріальних активів.
2. Поясніть, у чому полягає специфіка визначення вартості гудвілу.
3. Охарактеризуйте послідовність оцінювання нематеріальних активів за дохідним підходом.



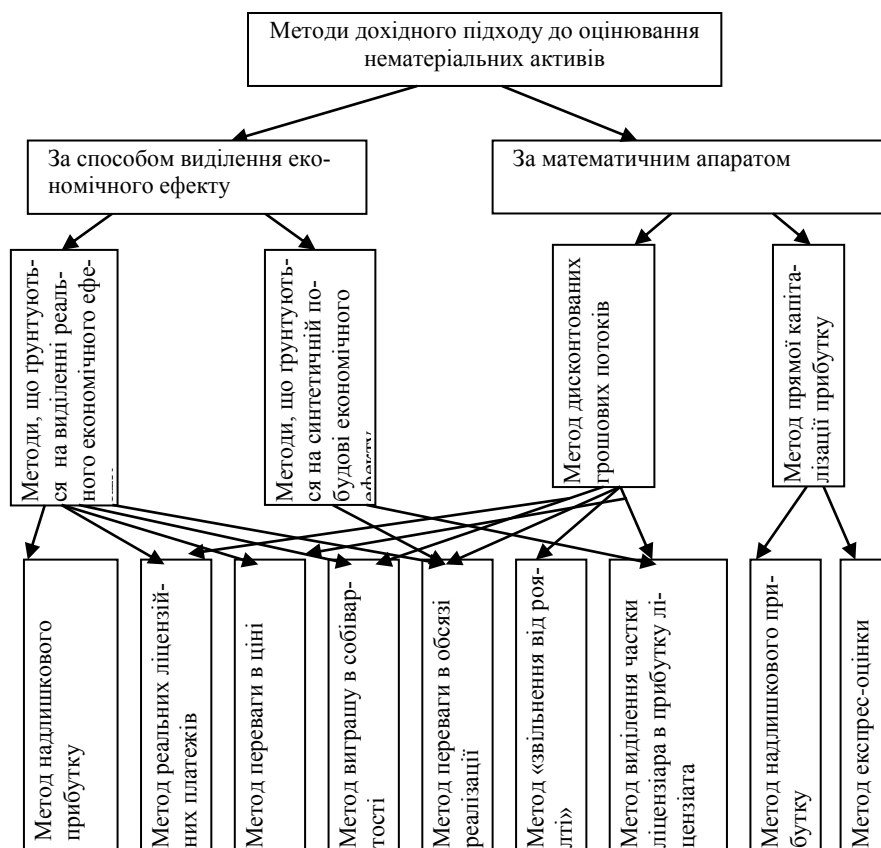


Рис. 2. Методи оцінювання нематеріальних активів за дохідним підходом.

4. Назвіть умови застосування методу порівняння продажу.
  5. Розкрийте сутність методу вихідних витрат та методу відновлювальної вартості при використанні витратного підходу до оцінювання нематеріальних активів.
- Література: [1; 3; 4; 7 – 12; 21; 24; 26; 28; 30; 35].

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

##### Трудовий потенціал підприємства та його оцінювання. Особливості оцінювання вартості бізнесу

###### План

1. Сутність та аналітична характеристика трудового потенціалу підприємства.
2. Особливості вартісного оцінювання трудового потенціалу.
3. Ефективність використання трудового потенціалу.
4. Необхідність, особливості та методичні підходи до оцінювання вартості бізнесу.

###### Методичні рекомендації

**Метою** практичного заняття є здобуття знань та набуття умінь оцінювати трудовий потенціал підприємства та вартості бізнесу.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 4 студент повинен **знати**:

- особливості якісного аналізу та кількісної оцінки трудового потенціалу;
- методіку визначення індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника;
- особливості визначення сукупної вартості бізнесу (сукупного потенціалу підприємства);
- методологію вартісної оцінки сукупного потенціалу підприємства.

У результаті підготовки до практичного заняття 4 студент повинен **уміти**:

- розраховувати рівень трудового потенціалу за дохідним, витратним та порівняльним підходами;

- використовувати кількісні та якісні характеристики для комплексної оцінки рівня трудового потенціалу;
- визначати особливості сукупного потенціалу як об'єкта оцінювання.

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є: оплачувана праця найманих працівників; інтелектуальна власність, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників; організаційна культура підприємства.

Кадровий потенціал оцінюється за допомогою як кількісних, так і якісних показників. До кількісних показників належать: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевіковий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді; рівень ротації (руху) кадрів; укомплектованість підприємства кадрами (рівень заміщення посад) та ін. Якісні показники: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; індивідуальні професійні характеристики; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що якісні характеристики кадрового потенціалу оцінюються, як правило, у балах або коефіцієнтах за допомогою кадрового аудиту, анкетування, описового, рейтингового, експертного, класифікаційного, «асесмент-центру», порівняння параметрів, визначеного розподілу, «оцінки за вирішальною ситуацією», шкали спостереження за поведінкою, інтерв'ю, «360<sup>0</sup>», тестування, ділової гри, «оцінки на базі моделей компетентності» та ін.

У найбільш загальному вигляді можна виділити два найпоширеніші підходи до визначення вартості кадрового потенціалу: витратний та дохідний.

Відповідно до витратного підходу вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення. Причому ці витрати можуть визначатися за історичною ціною залучення кадрового складу (фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соціального забезпечення) та за ціною компенсації, яка передбачає визначення витрат, пов'язаних із заміною всіх працівників.

Необхідно звернути увагу на те, що дохідний підхід до визначення вартості кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею, і у випадку, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл.

Студент повинен знати, що особливості бізнесу як об'єкта оцінювання зумовлюють той факт, що методи його оцінювання за своїм складом і змістом більш різноманітні та складніші порівняно з методами оцінювання елементів майнового потенціалу, хоча і поєднуються в три традиційні підходи: дохідний; порівняльний (ринковий); майновий (витратний, підхід з погляду акумуляції активів).

#### **Запитання та завдання для самоперевірки**

1. Розкрийте якісні методики аналізу кадрового потенціалу.
  2. Охарактеризуйте кількісні методики оцінювання кадрового потенціалу.
  3. Охарактеризуйте поняття індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника та розкрийте його рівні.
  4. Розкрийте системи критеріальних показників ефективності кадрового потенціалу.
  5. Опишіть специфіку оцінювання вартості сукупного потенціалу підприємства (бізнесу)
- Література: [1; 4; 21; 22; 24; 26 – 28; 30; 35].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5**

#### **Підходи до оцінювання вартості бізнесу.**

#### **Прикладні аспекти оцінювання потенціалу підприємства**

##### **План**

1. Методи дохідного підходу до оцінювання вартості бізнесу.
2. Технологія застосування порівняльного підходу до оцінювання вартості підприємства.
3. Майнові методи оцінювання вартості бізнесу.
4. Особливості оцінювання потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей.
5. Спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу).

## Методичні рекомендації

**Метою** практичного заняття 5 є здобуття знань про методологію оцінювання вартості сукупного потенціалу підприємства, а також умови, за яких доцільно оцінювати потенціал та економічні можливості підприємства.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття студент повинен **знати**:

- інструментарій застосування дохідного підходу до оцінювання вартості сукупного потенціалу підприємства;
- методи порівняльного підходу до визначення ринкової ціни підприємства;
- витратні методи визначення вартості майнових елементів сукупного потенціалу підприємства;
- методи, що застосовуються для збирання та аналізу інформації про стан поточних можливостей підприємства.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 5 студент повинен **уміти**:

- розраховувати вартість сукупного потенціалу підприємства;
- здійснювати моніторинг поточних можливостей у середовищі функціонування підприємства;
- застосовувати міжнародні методики оцінювання вартості сукупного потенціалу підприємства відповідно до українських реалій.

Студент повинен знати, що сутність методів дохідного підходу полягає в прогнозуванні майбутніх доходів підприємства на певний період з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість підприємства. Усі методи оцінювання вартості підприємства (бізнесу), що тією чи іншою мірою пов'язані з аналізом очікуваних доходів, можна розділити на дві групи: методи, що ґрунтуються на прогнозах грошових потоків та методи, що ґрунтуються на «надприбутку».

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що порівняльний (ринковий) підхід ґрунтується на тому, що аналогічні підприємства повинні продаватися за подібними цінами. Як і для оцінювання елементів майна, основною проблемою застосування цього методу в процесі оцінювання вартості бізнесу є якісний вибір повної та достовірної інформації про об'єкти порівняння. Порівняльний (ринковий) підхід ґрунтується на використанні трьох основних методів: методу ринку капіталу, методу угод, методу галузевих коефіцієнтів.

Майновий підхід ґрунтується на уявленні про підприємство як про цілісний майновий комплекс, вартість якого визначається вартістю всіх його активів, оцінених окремо, за винятком зобов'язань. Майновий підхід до оцінювання вартості бізнесу передбачає визначення суми витрат ресурсів на його відтворення або заміщення з урахуванням факторів фізичного та морального зносу. Цей підхід містить два основні методи: метод вартості чистих активів, метод ліквідаційної вартості.

Студент повинен знати, що моніторинг поточних можливостей підприємства можна визначити як систему постійного спостереження за реалізацією внутрішніх бізнес-процесів, компетенцій та економічних можливостей для виявлення відповідності досягнутих результатів, очікуваним (запланованим). Таке постійне спостереження передбачає збирання, оброблення, зберігання та поширення зацікавленими особами інформації про наявний сукупний потенціал, окремі його елементи та рівень реалізації. За умов правильної організації така система дозволяє оцінити стан об'єкта в будь-який момент часу та забезпечити необхідні умови для прогнозування його розвитку.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що спеціальні випадки застосування оцінки підприємства (бізнесу) стосуються незвичайних господарських ситуацій, до яких належать: викуп паїв (акцій) закритих компаній (товариств із обмеженою відповідальністю та закритих акціонерних товариств); емісія нових акцій; підготовка до продажу підприємств, що приватизуються; обґрунтування варіантів проведення санації підприємств-банкрутів; перевірка ціни пропозиції акціями закритих акціонерних товариств великими професійними інвесторами.

### Запитання та завдання для самоперевірки

1. Наведіть послідовність оцінювання сукупного потенціалу з використанням системи методів дохідного підходу, яка включає дві групи: методи, що ґрунтуються на прогнозах грошових потоків та методи, що ґрунтуються на «надприбутку»..
2. Охарактеризуйте технології застосування порівняльного підходу до оцінювання вартості підприємства.
3. Розкрийте сутність та методичний інструментарій використання витратного підходу до оцінювання вартості сукупного потенціалу.

4. Охарактеризуйте процес аналізу поточних можливостей підприємства.  
Література: [19; 21 – 30; 32 – 35].

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

#### Розвиток підприємства: зміст, сучасні концепції та передумови. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу

##### План

1. Розвиток підприємства, напрями і сценарії розвитку бізнесу підприємства.
2. Роль організаційно-економічних концепцій у забезпеченні зростання підприємства.
3. Загальна характеристика методів і методики визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу.

##### Методичні рекомендації

**Метою** практичного заняття 6 є здобуття знань про теорію розвитку потенціалу, методи обґрунтування напрямів зростання та пошуку резервів нарощування потенціалу підприємства.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття студент повинен **знати**:

- теорії розвитку економічних систем;
- моделі інтеграції, диверсифікації; екстенсивного та інтенсивного розвитку.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 6 студент повинен **уміти**:

- виявляти фактори та умови забезпечення ефективного нарощування та реалізації потенціалу підприємства;
- аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища господарювання підприємства з метою пошуку резервів розвитку підприємства.

Під розвитком варто розуміти процес необхідних, комплексних і адекватних змін в усіх напрямках діяльності підприємства, що забезпечують підвищення його потенціалу на основі використання наявних можливостей. Внутрішній розвиток – це один з ефективних способів подолання кризового стану підприємств, що припускає реалізацію комплексу змін на основі реорганізації елементів підприємства для забезпечення йому стійкого положення на вітчизняному й світовому ринках.

Студент повинен знати, що основними напрямками розширення потенціалу підприємства є зміна організаційного характеру та модернізація виробничих активів з урахуванням вимог ринку. Розвиток підприємства передбачає розширення бізнесу шляхом інтенсифікації, інтеграції та диверсифікації. Розвиток може бути двох типів: перепрофілюючий (інноваційний) і модернізуючий (покращувальний). Виділяють чотири основні групи стратегічних альтернатив розвитку бізнесу (рис.3).

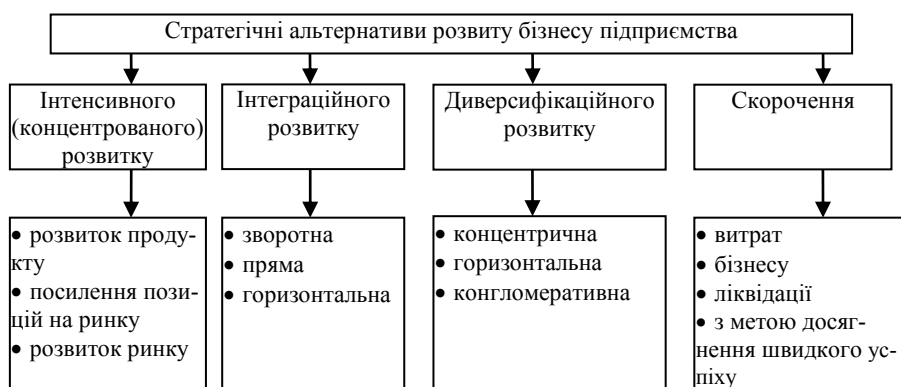


Рис. 3. Стратегічні напрями і сценарії розвитку бізнесу підприємства

Взаємозв'язок продукції і технології характеризується також життєвим циклом технології/попиту, протягом якого відбувається зміна попиту на продукцію, вироблену за цією технологією.

Головною метою розвитку потенціалу підприємства тоді є забезпечення постійної відповідності якості розробленої, виготовленої й реалізованої продукції потребам населення, народного господарства й експорту. Як головний критерій управління припускається величина задоволення потреби на одиницю витрат споживача. Технологічний ланцюг виробництва й життєвий цикл продукції в сукупності визначають наукову, промислову й маркетингову структури підприємства, а також організацію управління на рівні вищого керівництва компанії, що здійснює переважно стратегічне управління.

Під час вивчення теми практичного заняття необхідно звернути увагу на те, що для формування стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують:

- формальні моделі дослідження певного виду діяльності (бізнесу) підприємства;
- матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому).
- методи стратегічного аналізу.

#### **Запитання та завдання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте основні підходи до аналізу передумов розвитку в середовищі господарювання підприємства.
  2. Опишіть роль диверсифікації діяльності підприємства у розвитку потенціалу.
  3. Опишіть роль інтеграції діяльності підприємства у розвитку потенціалу.
  4. Визначте роль інтенсивного та екстенсивного розвитку діяльності підприємства у розвитку потенціалу.
  5. Розкрийте сутність концепції технологічного ланцюга виробництва.
- Література: [21; 22; 27; 36].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тимошук О.М., Кучерук Г.Ю., Вовк О.М., Мельник О.В. Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект. Київ, ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 214с.
2. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.
3. Вовк О.М., Борисюк І.О. Інвестиційне забезпечення стратегічного розвитку потенціалу авіатранспортних підприємств Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2018. 364 с. [С. 114-125].
4. Тульчинська С.О., Вовк О.М. Методологічні засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2020. 260 с.
5. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. Економічний простір. № 162, 2020. С. 121-129
6. Вовк О.М., Загайна С.Ю. Управління розвитком економічного потенціалу: вартісний підхід та фактори впливу на вартість. Регіональна економіка та управління. № 4 (30), 2020. С. 32-35
7. Вовк О.М., Ареф'єва О.В., Очеретяна С.О. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств в контексті реалізації інноваційного потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 4 (149). С. 8-16.
8. Вовк О.М. Ковальчук А.М., Комісаренко Я.І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. Вип. 21. С. 37-44.
9. Вовк О.М. Тульчинська С.О. Методичні засади оцінювання модернізаційного потенціалу підприємств інфраструктурної сфери. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №1. С.245-250.
10. O. Vovk, M. Kravchenko, O. Popelo, S. Tulchynska, M. Derhaliuk Modeling the choice of the innovation and investment strategy for the implementation of modernization potential. *Transactions on systems and control*. Vol. 16, 2021. Pp. 430-438. Режим доступу: <https://wseas.com/journals/sac/2021.php>, <https://doi.org/10.37394/23203.2021.16.38>
11. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Формування механізму нарощування ефективності використання резервів розвитку потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018, №25. С. 310-317. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/52.pdf)
12. S. Tulchynska, O. Vovk, O. Popelo, S. Saloid, O. Kostyunik. Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.6, June 2021, pp. 161-168. Режим доступу: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202106/20210622.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202106/20210622.pdf), <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.6.22>
13. O. Vovk; T. Tkachenko; S.Smerichevska; Y.Osypova; L. Raicheva. Implementation of modernization potential to ensure economic safety of enterprises. *Laplace Em Revista, (International)*. Vol. 7, n. 3, Sept. - Dec. 2021, p. 363-373. Режим доступу : <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/issue/view/45>, <https://doi.org/10.24115/S2446-62202021731304p.363-373>
14. Вовк О.М., Сирівля Т.О., Панчошна Т.М. Формування кадрового потенціалу авіапідприємства: структурний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С. 149-154. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/26.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/26.pdf).
15. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. К.: ГРОТ, 2004. 200 с.