

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів спеціальності
8.03050901 "Облік і аудит"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

Затверджено на засіданні кафедри економічного аналізу.
Протокол № 5 від 01.12.2011 р.

Укладачі: Отенко І. П.
Москаленко Н. О.

М54 Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Дослідження стратегічного потенціалу підприємства" для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит" денної форми навчання / укл. Отенко І. П., Москаленко Н. О. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 40 с. (Укр. мов.)

Розкрито змістовну частину практичних та семінарських занять за темами навчальної дисципліни, наведено методичні рекомендації до виконання завдань та перелік питань для обговорення в аудиторії.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит".

Вступ

Метою виконання практичних завдань з дисципліни "Дослідження стратегічного потенціалу підприємства" є набуття студентами практичних вмінь та навичок у вирішенні певного кола завдань дослідження стратегічного потенціалу підприємства. Орієнтовний перелік питань до семінарських занять та орієнтовний зміст практичних занять подано в робочій програмі [4].

Семінарське заняття – це організаційна форма закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної науково-дослідної роботи. У процесі проведення семінарського заняття проводяться бесіди, обговорення доповідей, дискусії за визначеними темами та проблемними питаннями. Студент повинен підготувати доповідь або реферат та приймати активну участь в обговоренні питань. Наприкінці заняття викладачем оцінюється як знання студентом матеріалу, так й його участь в обговоренні проблемних питань.

Практичне заняття — це організаційна форма навчального заняття, що спрямована на формування вмінь та навичок виконання певних видів економічної роботи, а саме розрахунків показників, вибір методів, розробка моделей, обґрунтування висновків щодо стану та характеру процесів організаційних змін підприємства.

Основна мета практичного заняття – розширення, поглиблення та деталізація теоретичних знань, що отримані студентами на лекціях та в процесі самостійної роботи, і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, прищеплення вмінь і навичок (компетенцій), розвиток наукового мислення та усного мовлення студентів.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (при попередньому поясненні викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності (стереотипні, діагностичні та евристичні). Наприкінці заняття викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконували студенти, та підведення підсумків з виставленням відповідних оцінок.

Практичні завдання за темами навчальної дисципліни

Модуль I. Теоретичні засади дослідження стратегічного потенціалу підприємства

Тема 1. Стратегічний потенціал підприємства як об'єкт дослідження

Практичне завдання

Мета – визначити стратегічний потенціал фірми та кількісно його виміряти.

Завдання 1.1. З метою визначення стратегічного потенціалу фірми була сформована експертна група у складі сьоми осіб (керівників вищої та середньої управлінської ланки), яка за допомогою методу мозкового штурму визначила та оцінила чинники стратегічного потенціалу – здібності фірми на фінансовому, товарному та ресурсному ринках. Оцінку здібностей виконано у балах від 0 до 9 (0 – 3 – низький прояв здібності, 4 – 6 – середній прояв здібності, 7 – 9 – високий прояв або рівень реалізації здібності). Результати експертної оцінки наведено в табл. 1.1.

Провести якісну оцінку результатів опитування. На основі табл. 1.1 графічно зобразити профіль потенціалу. На основі аналізу матриці виділити складові, що мають низькі оцінки та запропонувати заходи щодо підвищення стратегічного потенціалу.

Методичні рекомендації:

1. Використовуючи формули (1.1 – 1.4) знайти середні значення оцінок, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнти варіації:

$$\bar{C}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n C_{ij}, i = 1, 2, \dots, n; \quad (1.1)$$

$$D_i = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^n (C_{ij} - \bar{C}_i)^2, i = 1, 2, \dots, n; \quad (1.2)$$

$$\sigma_i = \sqrt{D_i}, i = 1, 2, \dots, n; \quad (1.3)$$

$$V_i = \frac{\sigma_i}{\bar{C}_i}, i = 1, 2, \dots, n; \quad (1.4)$$

де n – кількість експертів; m – кількість складових оцінки; C_{ij} – оцінка i -ї складової j -м експертом; \bar{C}_i – середня оцінка i -ї складової; D_i – дисперсія оцінок i -ї складової; σ_i – середньоквадратичне відхилення часних оцінок від середнього значення i -ї оцінки; V_i – коефіцієнт варіації для i -ї складової, що дозволяє оцінити узгодженість думок експертів щодо потенціалу фірми (допустимі значення знаходяться в діапазоні 0; 0,3).

Складові стратегічного потенціалу фірми

Складові стратегічного потенціалу	Оцінки експертів						
	1 експерт – загальне управління	2 експерт – фінанси	3 експерт – управління персоналом	4 експерт – виробництво	5 експерт – маркетинг	6 експерт – інновації	7 експерт – інформація
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Здатність до макроекономічного аналізу в країні і за її межами	9	8	9	7	7	7	7
2. Здатність до сучасного виявлення активних потреб і запитів потенційних покупців	7	7	9	6	7	6	6
3. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку	7	8	8	6	7	8	8
4. Здатність до аналізу ринків факторів виробництва	6	9	9	9	6	9	9
5. Здатність до висування конкурентних ідей в області конструктивної, технологічної організації виробництва	9	8	8	9	8	8	9
6. Здатність до реалізації конкурентних цілей у процесі виробництва, просування товарів на ринок і в організації післяпродажного сервісу	6	8	9	6	5	7	6
7. Здатність до забезпечення незалежності фірми від зміни кон'юнктури товарно-фінансових ринків та ринків факторів виробництва за рахунок вищої гнучкості системи управління	7	7	8	8	6	8	6
8. Здатність до підтримки конкурентного статусу фірми за рахунок управління стратегічними зонами господарювання	9	6	9	9	9	8	9

Закінчення табл. 1.1

	1	2	3	4	5	6	7	8
9	9. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість за рахунок оснащення виробництва адаптивними засобами технологічного оснащення	7	9	9	8	7	9	7
	10. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість за рахунок ефективної технології	7	6	5	8	8	5	5
	11. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість за рахунок формування адекватної зміни цілей кадрового потенціалу	8	7	5	6	9	6	7
	12. Здатність здійснювати зміни планування рішень адекватних змін цілей системи управління	6	9	5	6	6	6	9
	13. Здатність забезпечити рівні конкурентоспроможності товарів і послуг, що необхідні для захоплення лідерства в сегментах ринку	7	9	7	7	9	6	9
	14. Здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, відповідних потенційному попиту на них у сегментах ринку з урахуванням конкурентного статусу фірми і планування частки захоплення ринку	7	7	8	8	9	6	8
	15. Здатність забезпечити високу ефективність функціонування фірми за рахунок раціонального використання інвестиційних можливостей фірми	7	7	8	7	8	6	8
	16. Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічних програм технічного і соціального розвитку фірми	9	8	7	9	8	6	8

2. Використовуючи формулу (1.5) визначити рівень узгодженості експертів за всіма складовими на основі розрахунку коефіцієнту конкордації. Для розрахунку значень коефіцієнта конкордації виконується ранжування значущості оцінок: оцінкам кожного експерта присвоюється порядковий номер у відповідності проводиться ранжування значущості оцінок: оцінкам кожного експерта присвоюється порядковий номер відповідно до убутання їх значень, тобто перший номер отримує найвищу оцінку, номер два наступну за ним і так далі; найбільший номер отримує оцінку з найменшим значенням. Обчислюється сума рангів S_i , що призначаються експертами складовим потенціалу i за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^n R_{ij}; i = 1, 2, \dots, n, \quad (1.5)$$

де R_{ij} – ранг оцінки, наданий j -им експертом, i -ій складовій.

У тому випадку, якщо всі оцінки j -того експерта різні, то ранги його оцінок збігаються з числами натурального ряду від 1 до n . Якщо ж для деяких пропозицій оцінки експерта збігаються, то їм присвоюються ранги, рівні середнього арифметичного відповідних чисел натурального ряду (так звані пов'язані ранги).

Середнє значення суми рангів оцінок за всіма складовими залежить лише від кількості складових потенціалу m і числа експертів n і виражається формулою:

$$\bar{S} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m S_i = \frac{m(n+1)}{2}. \quad (1.6)$$

Якщо деякі експерти призначають рівні оцінки, то для визначення значення коефіцієнта конкордації обчислюються поправки:

$$T_j = \sum_{v=1}^{l_j} t_{jv}^3 - t_{jv}, \quad (1.7)$$

де l_j – кількість груп рівних рангів для j -го експерта; t_{jv} – кількість рангів в групі $v = 1, 2, \dots, l_j$.

Коефіцієнт конкордації обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (S_i - \bar{S})^2}{n^2(m^3 - m) - n \sum_{j=1}^n T_j} \quad (1.8)$$

Значення коефіцієнта конкордації змінюється в межах від 0 до 1 при $W = 0$ – повна неузгодженість експертів; при $W = 1$ – повна узгодженість.

3. На основі середніх оцінок зобразити профіль стратегічного потенціалу фірми, використовуючи схему (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Профіль стратегічного потенціалу фірми

Складові стратегічного потенціалу	Рівень стратегічного потенціалу		
	низький	середній	високий
	0	3	6
	здібність відсутня		високий прояв здібності
1.			
2.			
...			
16.			

4. Зробити висновки. Виділити складові, що мають низькі оцінки та запропонувати заходи щодо підвищення стратегічного потенціалу.

Питання для дискусій

1. У чому полягає актуальність дослідження стратегічного потенціалу підприємств у сучасних економічних умовах?

2. Які існують наявні проблеми формування та розвитку потенціалу українських підприємств та управління ним?

Тема 2. Методологічні засади дослідження стратегічного потенціалу

Мета – розкрити найбільш загальні поняття і основні підходи, на базі яких розробляються практичні моделі, методики та схеми для вирішення завдань дослідження потенціалу підприємства.

План семінарського заняття

1. Сутність системного підходу до дослідження потенціалу.
2. Динаміка зміни потенціалу відповідно до траєкторії життєвого циклу підприємства.
3. Задачі, послідовність етапів та методи системного аналізу потенціалу підприємства.

Питання для дискусій

1. Чим відрізняються поняття підприємства і його потенціалу?
2. Які відмінності процесів функціонування та розвитку підприємства?
3. На які результати діяльності підприємства впливають динамічність, складність, гнучкість, адаптивність, стабільність, оптимальність та мобільність його потенціалу?
4. Чи можливо трансформувати потенціал підприємства?

Тема 3. Рівні формування та види стратегічного потенціалу підприємства

Мета – розкрити структуру потенціалу, визначити види та характерні риси потенціалу.

План семінарського заняття

1. Структура потенціалу підприємства, рівні його формування.
2. Види ресурсного потенціалу, властивості економічних ресурсів підприємства.
3. Визначення організаційного потенціалу, функціональний "зріз" потенціалу.
4. Організаційна структура як складова організаційного потенціалу.
5. Складові потенціалу корпоративної культури.
6. Потенціал управління підприємства.
7. Ринковий потенціал, чинники впливу зовнішньої середовища на потенціал підприємства.

Питання для дискусій

1. Яка взаємозалежність між потенціалами народного господарства, галузі, регіону, підприємства?
2. Яку роль виконує інтеграція в формуванні стратегічного потенціалу?
3. Які ознаки має ефективна організація?

Тема 4. Система стратегічного управління потенціалом підприємства

Мета – на основі практичної ситуації дослідити систему стратегічного управління потенціалом підприємства.

Практичне завдання

На підставі аналізу ситуації (надається викладачем) надати оцінку стратегічному управлінню потенціалом компанії. Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію і виявіть основні положення управління стратегічним потенціалом компанії.
2. Визначте функції поточного та стратегічного управління потенціалом компанії.
3. У чому полягають ключові компетенції компанії?
4. Визначте відповідно до цілей компанії структуру стратегічного потенціалу компанії.
5. Які проекти та функціональні плани реалізовано зі стратегією розвитку компанії?
6. Хто став членом робочої групи дослідження стратегічного потенціалу, які організаційно-управлінські компетенції задіяні в ході даного проекту?
7. Узагальніть зміст поняття "організаційне знання", розкрийте складові створення організаційного знання.
8. Узагальніть чинники формування стратегічного потенціалу компанії і проранжуйте їх за ступенем значущості (пріоритетності) у реалізації проекту.

Питання для дискусій

1. Хто виступає суб'єктами стратегічного управління потенціалом підприємства?
2. Які можливі проблеми узгодженості цілей поточного та стратегічного управління потенціалом?
3. Які елементи організаційного забезпечення дослідження стратегічного потенціалу підприємства?

Тема 5. Аналітичний інструментарій дослідження стратегічного потенціалу

Мета – розкрити аналітичний інструментарій дослідження стратегічного потенціалу.

План семінарського заняття

1. Сутність статичного та динамічного підходів до аналізу та оцінки потенціалу підприємства.
2. Оціночно-аналітична система дослідження стратегічного потенціалу: характеристика етапів формування та елементів.
3. Методичне забезпечення аналізу та оцінки потенціалу підприємства.
4. Організаційне забезпечення аналізу та оцінки стратегічного потенціалу на підприємстві.
5. Інформаційні джерела дослідження стратегічного потенціалу.

Питання для дискусій

1. Які постають проблеми виміру потенціалу підприємства?
2. Які ключові індикатори оцінки ресурсного, організаційного та стратегічного потенціалу?

Модуль II. Технологія дослідження стратегічного потенціалу підприємства

Тема 6. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства

Мета – на підставі аналізу надати оцінку використанню ресурсного потенціалу підприємства.

Практичні завдання

Завдання 6.1. Надайте оцінку виробничому потенціалу підприємства на основі розрахунку та аналізу показників, що характеризують його майновий стан. Надайте оцінку фінансовому потенціалу. Дані для розрахунку наведено в табл. 6.1 – 6.2. Результати аналізу представили у вигляді табл. 6.3 – 6.4, 6.6 – 6.8. За результатами аналізу зробити висновки.

Таблиця 6.1

Дані про стан виробничого потенціалу підприємства, тис. грн

№ п/п	Найменування показників	Попередній рік	Звітний рік
1	Незавершене виробництво, тис. грн	3 192,6	1 919,2
2	Основні засоби, тис. грн	41 763,1	42 173,2
3	Виробничі запаси, тис. грн	4 247,6	4 737,5
4	Вартість майна підприємства, тис. грн	69 687,4	70 145,1

Таблиця 6.2

Дані про рух основних засобів підприємства

Основні засоби	Попередній рік		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Звітний рік	
	первісна (переоцінена) вартість	знос		первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
Будинки, споруди та передавальні пристрої	44 372,9	19 460,9	327	671,5	334,7	44 028,4	19 725,9
Машини та обладнання	59 448,1	45 989,4	2 719,8	474,8	373,8	61 693,1	47 534,5
Транспортні засоби	1 787,5	1 341,6	79,1	132,3	82,3	1 734,3	1 398,3
Інструменти, прилади, інвентар	2 284,6	1 574,8	278,4	392,4	385,2	2 170,6	1 474,1
Бібліотечні фонди	64,4	62,9	0,8	0	0	65,2	62,9
Малоцінні необоротні матеріальні активи	4 637,4	2 425,9	1 407,6	110,8	95,6	5 934,2	3 275,5
Інвентарна тара	85,9	62,2	0	1,3	1	84,6	66
Разом	112 681	70 917,7	4 812,7	1 783,1	1 272,6	115 710	73 537,2

Методичні рекомендації:

1. Визначте наявність, динаміку та питому вагу виробничого потенціалу в загальній вартості майна підприємства.

Таблиця 6.3

Дані про стан виробничого потенціалу підприємства

№ п/п	Показники	Попередній рік		Звітний рік		Відх. (+/-)
		тис. грн	%	тис. грн	%	
1	Незавершене виробництво, тис. грн	3 192,6		1 919,2		
2	Основні засоби, тис. грн	41 763,1		42 173,2		
3	Виробничі запаси, тис. грн	4 247,6		4 737,5		
4	Виробничий потенціал, тис. грн					
5	Вартість майна підприємства, тис. грн	69 687,4		70 145,1		
6	Питома вага виробничого потенціалу в загальній вартості майна					

2. За даними табл. 6.2 розрахуйте коефіцієнти, що характеризують фізичний стан основних засобів підприємства: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття. За результатами аналізу складіть табл. 6.4 та зробіть висновки про стан основних фондів підприємства та їх якісну зміну, використовуючи інформацію табл. 6.5.

Таблиця 6.4

Розрахункові показники якісного стану основних засобів, %

Найменування показників	Попередній рік	Звітний рік	Відх. абс. (+/-)	Відх. відн., %
Частка активної частини ОЗ				
Коефіцієнт зносу ОЗ				
Коефіцієнт зносу активної частини ОЗ				
Коефіцієнт придатності ОЗ				
Коефіцієнт відновлення ОЗ				
Коефіцієнт вибуття ОЗ				

**Шкали експертних оцінок для визначення ступеня зносу
при обстеженні технічного стану машин та обладнання**

Рівень зносу (знецінення), %	Характеристика технічного стану	Залишковий термін служби, %
0	НОВЕ – обладнання нове, встановлене і ще не експлуатується, знаходиться у відмінному стані	100
5		95
10	ДУЖЕ ДОБРЕ – практично нове обладнання, що недовго було в експлуатації і не вимагає ремонту та заміни деталей чи агрегатів	90
15		85
20	ДОБРЕ – обладнання, що вже було в експлуатації, повністю відремонтоване чи відновлене	80
25		75
30		70
35		65
40	ЗАДОВІЛЬНЕ – обладнання, що було в експлуатації, вимагає деякого ремонту чи заміни окремих незначних деталей, вузлів	60
45		55
50		50
55		45
60		40
65		35
70	УМОВНО ПРИДАТНЕ – обладнання, що було в експлуатації, придатне до експлуатації, але вимагає значного ремонту або заміни головних (суттєвих) деталей, вузлів	30
75		25
80		20
85		15
90	НЕЗАДОВІЛЬНЕ – обладнання, що було в експлуатації, вимагає капітального ремонту, такого як заміна основних робочих вузлів, основних агрегатів	10
97,5	НЕПРИДАТНЕ ДО ЕКСПЛУАТАЦІЇ – обладнання, яке не має реальних перспектив продажу, крім реалізації за вартістю конструкційних (основних) матеріалів.	2,5
100		0

3. Проведіть розрахунок розміру власних оборотних засобів підприємства за попередній та звітний роки, тобто надайте оцінку фінансовому потенціалу (табл. 6.6).

Розрахунок власних оборотних засобів підприємства

№ п/п	Показники	Попередній рік		Звітний рік		Відх. (+/-)
		тис. грн	%	тис. грн	%	
1 варіант						
1	Власний капітал	50 251,6		49 738,2		
2	Довгострокові зобов'язання	8 881,1		14 419,4		
3	Поза оборотні активи (нерухоме майно)	46 228,5		48 092		
4	Разом, власні оборотні засоби					
2 варіант						
5	Поточні активи	23 458,9		22 053,1		
6	Короткострокові зобов'язання	10 227,3		5 780,1		
7	Разом, власні оборотні засоби					

4. Проведіть розрахунок джерел формування матеріально-виробничих запасів підприємства, використовуючи дані табл. 6.7.

5. Визначте ступінь покриття матеріально-виробничих запасів власними оборотними засобами та джерелами формування запасів, табл. 6.8.

Розрахунок джерел формування матеріально-виробничих запасів підприємства

№ п/п	Показники	Попередній рік		Звітний рік		Відх. (+/-)
		тис. грн	%	тис. грн	%	
1	Власні оборотні засоби					
2	Короткострокові кредити банків та займи	836,9		1,6		
3	Розрахунки із кредиторами за товарними операціями	4904,3		1 754,6		
4	Разом, джерела формування матеріально-виробничих запасів					

Таблиця 6.8

Оцінка покриття матеріально-виробничих запасів власними оборотними засобами та джерелами формування запасів

№ п/п	Показники	Попередній рік	Звітний рік	Нестача коштів (джерел) (-) / залишок (+)	
1	Матеріально-виробничі запаси	12 465,3	12 524,2	-	-
2	Власні оборотні засоби				
3	Джерела формування матеріально-виробничих запасів				

Завдання 6.2. На основі даних ресурсного потенціалу підприємства (чисельність промислово-виробничого персоналу, вартість основних виробничих фондів, обсяг матеріальних ресурсів, фінансові результати) комплексно оцініть його використання.

Таблиця 6.9

Динаміка показників використання ресурсного потенціалу підприємства

Показник	Звітний рік	Попередній рік	Відхилення абс. (+/-)	Темп зростання, %
Виручка від реалізації, тис. грн	36 099	27 756		
Прибуток, тис. грн	6 829	4 926		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220	204		
Витрачено матеріальних ресурсів, тис. грн	16 894	11 560		
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	5 184,5	4 422		

Методичні рекомендації:

1. Виходячи з даних табл. 6.9 розрахувати комплексний показник динаміки ресурсного потенціалу підприємства за формулою середньої геометричної добутку темпів зростання ресурсів підприємства:

$$K_j^{\text{рес}} = \sqrt[4]{T_{рп} T_{рч} T_{рмр} T_{рОпФ}} . \quad (6.1)$$

2. Виходячи з отриманих даних зробіть висновок про використання ресурсів та комплексно оцініть ступінь "екстенсивності" і "інтенсивності" (ефективності) їх витрачання за формулою:

$$K_{\text{екст}} = \frac{\Delta \text{ресурсів, \%}}{\Delta \text{виручки від реалізації, \%}} , \quad (6.2)$$

$$K_{\text{інт}} = 1 - K_{\text{екст}} . \quad (6.3)$$

Завдання 6.3. Визначте виробничий потенціал підприємства та проведіть аналіз його зміни та структури. Наведіть джерела інформації для визначення складових виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 6.10

Дані для аналізу виробничого потенціалу підприємства

Показники	Роки		
	1-й	2-й	3-й
1	2	3	4
1. Середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів, тис. грн	146 535,9	147 375,9	182 461,9
2. Витрати на модернізацію основних виробничих фондів, тис. грн	6 119,1	7 019,66	6 791,51
3. Фонд з/п промислово-виробничого персоналу, тис. грн	20 530,3	26 097,2	33 692,9
4. Фонд матеріального заохочення, тис. грн	12 636,6	16 545,3	23 510,7
5. Витрати на навчання кадрів, тис. грн	697,8	681,4	668,6

1	2	3	4
6. Витрати, що пов'язані з перепідготовкою кадрів, тис. грн	732,1	679,2	664,5
7. Витрати по підвищенню кваліфікації промислово-виробничого персоналу, тис. грн	1 700,6	1 712,8	1 698,5
8. Разом виробничі ресурси, тис. грн	400 687,0	602 537,7	816 401,3
9. Вартість технологій, що діють на підприємстві на початок періоду, тис. грн	150,8	179,8	194,2
10. Вартість знову освоєних технологій, тис. грн	11,7	9,4	5,6
11. Вартість технологій використання, яких припинено в даному періоді, тис. грн	32,2	37,2	38,4

Методичні рекомендації:

1. Величина виробничого потенціалу підприємства розраховується за формулою:

$$P_{\text{вир}} = V_c + V_{\text{пвп}} + V_p + V_t, \quad (6.4)$$

де $P_{\text{вир}}$ – величина виробничого потенціалу підприємства; V_c – відновлена (справедлива) вартість основних виробничих фондів; $V_{\text{пвп}}$ – вартість промислово-виробничого персоналу підприємства; V_p – вартість виробничих ресурсів; V_t – вартість технологій, що використовуються в процесі виробництва.

2. Відновлена (справедлива) вартість основних виробничих фондів визначається за формулою:

$$V_c = V_{\text{овф}} + V_{\text{мф}}, \quad (6.5)$$

де V_c – відновлена (справедлива) вартість основних виробничих фондів; $V_{\text{овф}}$ – середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів; $V_{\text{мф}}$ – витрати на модернізацію основних виробничих фондів.

3. Вартісний вимір промислово-виробничого персоналу:

$$V_{\text{пвп}} = \Phi_{\text{зп}} + \Phi_{\text{мз}} + \text{З}_n + \text{З}_{\text{вп}} + \text{З}_{\text{пк}}, \quad (6.6)$$

де $V_{\text{ПВП}}$ – узагальнюючий показник вартості промислово-виробничого персоналу як складового елемента виробничого потенціалу; $\Phi_{\text{ЗП}}$ – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу; $\Phi_{\text{МЗ}}$ – фонд матеріального заохочення промислово-виробничого персоналу; $Z_{\text{Н}}$ – витрати на навчання кадрів; $Z_{\text{ВП}}$ – витрати, що пов'язані з перепідготовкою кадрів; $Z_{\text{ПК}}$ – витрати по підвищенню кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

4. Вартість технології виробництва визначають за формулою:

$$C_T = C_{\text{ТД}} + C_{\text{ТН}} - C_{\text{ТЛ}}, \quad (6.7)$$

де C_T – вартість використовуваних виробничих технологій; $C_{\text{ТД}}$ – вартість технологій, що діють на підприємстві на початок періоду; $C_{\text{ТН}}$ – вартість знову освоєних технологій; $C_{\text{ТЛ}}$ – вартість технологій використання, які припинено в даному періоді.

Результати представити у вигляді табл. 6.11.

Таблиця 6.11

Аналіз виробничого потенціалу підприємства

Показники	Роки		
	1-й	2-й	3-й
1. Відновлена (справедлива) вартість основних виробничих фондів, тис. грн			
2. Темпи зростання відновленої вартості основних виробничих фондів, %			
3. Вартість промислово-виробничого персоналу, тис. грн			
4. Темпи зростання вартості промислово-виробничого персоналу, %			
5. Темпи зростання вартості виробничих ресурсів, %			
6. Вартість використовуваних виробничих технологій, тис. грн			
7. Темпи зростання вартості виробничих технологій, %			
8. Виробничий потенціал, тис. грн			
9. Темпи зростання виробничого потенціалу, %			

Зробити висновки.

Завдання 6.4. На основі даних фінансової звітності промислового підприємства (за вибором студента [18]) провести оцінку фінансового потенціалу підприємства. Результати представити графічно.

Методичні рекомендації:

1. Оцінку пропонується проводити на основі N -вимірної параметризації фінансової спроможності підприємства. Із N -кількості фінансових показників пропонується обрати основні: коефіцієнт покриття, оборотність обігових активів, коефіцієнт чутливості, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, рентабельність активів.

2. Проведення розрахунку показників на основі даних Балансу та Звіту про фінансові результати підприємства.

3. Графічна інтерпретація результатів, використовуючи метод "павутини": а) побудова діаграми, кількість радіусів якої відповідає кількості показників (параметрів); б) нанесення нормативних або бажаних значень показників; в) позначення зон кризової та беззбиткової діяльності підприємства; г) параметризація підприємства за звітними даними.

4. Вироблення висновку щодо фінансової спроможності та надання рекомендацій щодо покращення потенціалу підприємства.

Завдання 6.5. На основі даних фінансової звітності машинобудівного підприємства (за вибором студента [18]) провести комплексну оцінку фінансового потенціалу підприємства на основі порівняння фінансових показників з їх середніми значеннями по галузі (групі підприємств) відхилень за всіма факторами, які беруть участь у його формуванні, відповідно до запропонованої методики, від їх середнього значення по галузі або групі підприємств, відібраних в якості аналогів.

Методичні рекомендації:

1. Оцінка проводиться на основі аналізу показників, що вносять вклад у формування значення фінансового потенціалу (ліквідність, рентабельність активів, оборотність активів, фондоддача, фінансова стійкість), з урахуванням сум відхилень за всіма факторами, які беруть участь у його формуванні, відповідно до запропонованої методики, від їх середнього значення по галузі або групі підприємств, що відібрані в якості аналогів.

2. Числове значення будь-якого фактора в середньому для галузі приймається за одиницю, а по окремих підприємствах – у розмірі

відповідного відношення до середнього рівня. Формула розрахунку фінансового потенціалу для конкретного підприємства виглядає наступним чином:

$$F = \left(\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{P_{cp}} k_i \right) / n, \quad (6.8)$$

де F – значення фінансового потенціалу в балах; P_{cp} – середньогалузеві значення фактора; P_i – значення фактора для конкретного підприємства; n – кількість факторів; k_i – коригувальний коефіцієнт для i -го чинника, що впливає на рівень фінансового потенціалу (рентабельність, ліквідність, інтенсивність використання виробничих ресурсів, оборотність, фінансова стійкість). Коригувальний коефіцієнт доцільно вводити в тих випадках, коли якість інформації, що отримується про різні аспекти діяльності підприємства, не є однаковим.

Розрахунок проводиться в табл. 6.12.

Таблица 6.12

Розрахунок показників, що вносять вклад у формування значення фінансового потенціалу

Показники	Значення показника для підприємства, P	Середнє галузеве значення, P_{cp}	Показник P/P_{cp} , частка од.
Ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності)		2	
Рентабельність активів, %		5	
Оборотність активів		8	
Інтенсивність використання виробничих ресурсів (фондовіддача), грн/грн		1,4	
Фінансова стійкість (коефіцієнт платоспроможності)		1	

3. Визначення фінансового потенціалу підприємства на основі розрахунку кількісної оцінки відхилення від середнього значення по групі показників, які беруть участь у формуванні фінансового потенціалу, табл. 6.13.

4. За результатами зробіть висновки щодо фінансового потенціалу.

Питання для дискусії

1. Які інформаційні джерела аналізу ресурсного потенціалу підприємства та його складових.

Таблиця 6.13

Оцінка фінансового потенціалу підприємства

Показники	Рівень		
	Максимальне значення коефіцієнта (max), що вносять вклад у формування значення фінансового потенціалу	Середнє значення (med), що вносять вклад у формування значення фінансового потенціалу	Мінімальне значення (min), що вносять вклад у формування значення фінансового потенціалу
Ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності)			
Рентабельність активів, %			
Оборотність активів			
Інтенсивність використання виробничих ресурсів (фондовіддача), грн/грн			
Фінансова стійкість (коефіцієнт платоспроможності)			
Рівень фінансового потенціалу (min – менше 0,7; med – 0,71 – 1,4; max – 1,41 та вище)			

2. Який порядок збору інформації для проведення досліджень, моніторингу, контролю?

Тема 7. Аналіз організаційного потенціалу підприємства

Мета – виявлення та оцінка потенціалу функціональних сфер та організаційних можливостей підприємства.

Практичні завдання

Завдання 7.1. За допомогою алгоритму графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства "Квадрат потенціалу" і наданої нижче економічної інформації (табл. 7.1) дати оцінку потенціалу підприємства "Дарс", працюючого в галузі переробки гірської породи.

Методичні рекомендації:

1. По кожному показнику визначається оптимальне значення з урахуванням коефіцієнта чутливості $k_{ч}$ і здійснюється ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.

2. Для кожного підприємства знаходимо суму місць (P_j), отриманих у ході ранжування, за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{ч} . \quad (7.1)$$

Таблиця 7.1

Економічна інформація діяльності підприємств за функціональними сферами

№ п/п	Показник	Коеф. чутл., $k_{ч}$	Альфа	Брайт	Вента	Барс	Дарс
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво, розподіл і збут продукції							
1	Потужність підприємства, тис. т	1,2	14 000	12 000	10 000	8 000	10 190
2	Якість продукції, % Fe	1,25	65	65,8	63	61,7	65,5
3	Фондовіддача, грн	1,1	1,9	2,07	1,83	1,69	2,15
4	Витрати на 1 грн товарної продукції	1,1	0,8	0,81	0,94	0,89	0,79
5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн)	1,05	1 183	890	1 789	2 560	1 509

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Прибуток, тис. грн	1,15	13 120	18 975	9 320	6 583	21 036
7	Рентабельність виробництва, %	1,15	5	5,7	4,1	2,7	6,18
Організаційна структура і менеджмент							
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	245	256	232	198	248
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	20	22	16	14	17
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	65	71,2	57,4	45,9	68,8
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	7	11,2	6,8	4,3	9,9
5	Продуктивність роботи, грн	1,2	39 800	48 530	38 720	36 980	48 778
6	Середньомісячна оплата роботи, грн	1,25	720	835	710	702	840
Маркетинг							
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. т	1,2	10 903	5 860	7 890	6 080	8 646
2	Місце в експорті, тис. т	1,15	1 350	5 680	1 305	840	1 544
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,012	0,11	0,008	0,002	0,132
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	4	6	3	2	5
5	Ціна за одиницю продукції, грн	1,1	36,2	34,02	35,4	36,8	34,66
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25	1 750	3 680	2 950	1 354	2 328
Фінанси							
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2,99	2,53	2,36	2,67	2,98
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2,87	2,38	2,17	2,53	2,86

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	4,91	4,48	4,36	4,33	4,87
4	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	1,07	1,63	4	1,19	1,5
5	Рентабельність продажу	1,15	4,5	10,4	10,1	3,7	6,2
6	Рентабельність активів	1,05	24,1	20,3	21,1	19,2	23,9
7	Рентабельність власного капіталу	1,1	110,86	87,29	67,52	78,72	107,55
8	Оборотність активів, обертів	1,1	0,19	0,51	0,47	0,19	0,25
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	1,7	1,1	1,2	1,5	1,6
10	Виторг на одного працюючого, тис. грн	1,05	54	32	33	38	52
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	0,04	0,03	0,62	0,31	0,11
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	4,6	4,3	3,2	4,1	4,5

3. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис. 7.1). Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (k), які застосовані в розглянутій системі показників, та чотири вектори (V), що створюють його.

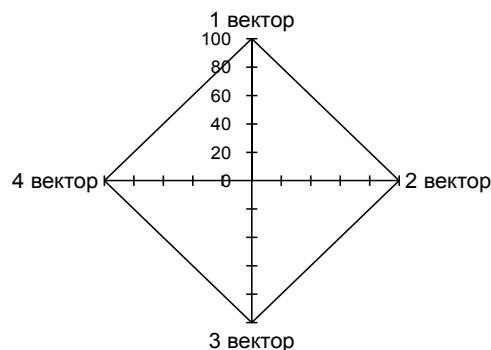


Рис. 7.1. Квадрат потенціалу підприємства

Довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (V_k , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо за допомогою формули:

$$V_k = 100 - (P_j - \sum k_{ч}) \frac{100}{\sum k_{ч}(m - 1)}. \quad (7.2)$$

4. Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки за розміром потенціалу. Зв'язати форму та розмір квадрату потенціалу з його життєвим циклом.

Завдання 7.2. Використовуючи інформацію табл. 7.1 – показники, що описують організаційну структуру та менеджмент, визначити, організаційний потенціал якого підприємства вищий, використовуючи метод-аналізу ієрархій.

Методичні рекомендації:

1. Сформуванати матрицю парних порівнянь (a_{ij}) (табл. 7.2), використовуючи шкалу пріоритетів: 1 – два об'єкти рівноцінні при парному порівнянні; 3 – слаба перевага; 5 – істотна перевага; 7 – значна перевага; 9 – повна перевага; 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

2. Розрахувати власні числа матриці:

$$a_i = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (7.3)$$

$$K_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (7.4)$$

Таблиця 7.2

Порівняння підприємств за показниками організаційного потенціалу

Підприємства	Альфа	Брайт	Вента	Барс	Дарс	a_i	K_i
1	2	3	4	5	6	7	8
Альфа							
Брайт							

1	2	3	4	5	6	7	8
Вента							
Барс							
Дарс							
Разом							

3. За значеннями вектору пріоритетів K_i провести ранжування підприємств, зробити висновки.

Питання для дискусії

1. Які культурні особливості внутрішньої середовища підприємства?
2. Який можливий методичний інструментарій дослідження організаційного потенціалу, переваги та недоліки методів?

Тема 8. Аналіз та оцінка потенціалу управлінського персоналу підприємства

Мета – дослідити складові потенціалу управлінського персоналу підприємства.

Практичне заняття

Завдання 8.1. Розрахувати інтегральний показник (баловий коефіцієнт) ділових якостей менеджера виробничого підприємства, використовуючи результати експертного опитування (табл. 8.1). Зробити висновок щодо ділових якостей менеджера, враховуючи, що за вагомістю якостей мінімальне значення інтегрального показника дорівнює 49, середнє – 147 і максимальне – 245 балів.

Таблиця 8.1

Результати експертного оцінювання ділових якостей менеджера

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

Методичні рекомендації:

Для оцінки потенційних чи реальних управлінських здібностей менеджерів соціологи розробили спеціальну модель:

$$K_{\text{дя}} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_j \beta_{ij}}{n} \quad (8.1)$$

де α_j – вагомість оцінок j -ї якості $j = 1, 2, \dots, m$; β_{ij} – оцінка i -го експерта j -ї якості менеджера, $i = 1, 2, \dots, n$.

Завдання 8.2. Оцінити трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації на основі коефіцієнтної методики, якщо відомо: а) досвід роботи за фахом відповідно до отриманої вищої освіти складає 5 років; б) досвід роботи на посаді керівника планово-економічного відділу становить 3 роки; в) працівник у три останні роки відвідує 2-місячні курси підвищення кваліфікації; г) за останні три роки планово-економічним відділом було реалізовано вісім інвестиційних проектів, ще три проекти незавершені; ґ) з реалізованих восьми проектів у раніше встановлені строки виконано п'ять проектів; д) за останні три роки різними замовниками було придбано і успішно реалізовано чотири інвестиційні проекти.

Методичні рекомендації:

1. Коефіцієнт освіти співробітника визначається таким чином:

$$K_{\text{осв}} = A / 60, \quad (8.2)$$

де A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців; 60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

2. Коефіцієнт посадового досвіду розраховується так:

$$K_{\text{досв}} = B / 60, \quad (8.3)$$

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

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації дорівнює:

$$K_{\text{КВАЛ}} = H / \text{ПН}, \quad (8.4)$$

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

4. Коефіцієнт повноти виконаних робіт.

5. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{\text{ОПР}} = M / P, \quad (8.5)$$

де M – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки; P – число робіт, що фактично виконані за аналізований період.

6. Коефіцієнт якості виконання робіт.

7. Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності робіт як середньгеометрична коефіцієнтів освіти, посадового досвіду, підвищення кваліфікації.

8. Інтегрований коефіцієнт виконання як середньгеометрична коефіцієнтів повноти виконаних робіт, оперативності виконання робіт, якості виконання робіт.

9. Загальний коефіцієнт трудового потенціалу співробітника:

$$\text{ТП} = I_k \times 0,5 + I_v \times 0,5. \quad (8.6)$$

Завдання 8.3. Узагальнити результати експертної оцінки елементів людського потенціалу молодих менеджерів, розрахувати загальну формулу розрахунку людського потенціалу.

Експертне опитування проведено в групі кількістю 50 осіб (17 вчених в сфері менеджменту, 18 керівників підприємств та організацій, 15 фахівців з управління персоналом великих підприємств) за 10-бальною шкалою.

Методичні рекомендації:

1. Розрахувати процентне співвідношення та частку елементів людського потенціалу (табл. 8.2), результати показати графічно.

2. Скласти загальну формулу розрахунку людського потенціалу як середньозважену суму його елементів:

$$P_o = \sum_{i=1}^n a_i P_i / n, \quad (8.7)$$

де P_i – величина потенціалу i -го елемента; a_i – питома вага i -го елемента потенціалу; n – загальна кількість елементів людського потенціалу.

Таблиця 8.2

Експертні оцінки елементів людського потенціалу

Елементи людського потенціалу	Сума балів	Процентне співвідношення	Частка
Управлінський	366		
Освітній	365		
Кваліфікаційний	351		
Психологічний	331		
Соціальний	327		
Економічний	311		
Фізіологічний	256		
Разом	2 307		

Завдання 8.4. Визначити за результатами експертної оцінки управлінський потенціал менеджерів. Оцінювання проведено за 10-бальною шкалою (10 – 9 – "відмінно", 8 – 7 – "добре", 6 – 5 – "задовільно", 4 – 1 – "незадовільно") у два тури, вагомість кожного туру в загальній оцінці 50 %.

Методичні рекомендації:

1. Підрахувати індивідуальні комплексні оцінки як середньозважені з урахуванням вагомості кожного туру.

2. На основі комплексної оцінки визначити індивідуальні рейтинги менеджерів.

3. Надати якісну оцінку управлінського потенціалу, використовуючи нерівність:

$$R_0 \leq R_i \leq R_H, \quad (8.8)$$

де R_0 – рівень індивідуального рейтингу, який встановлений організацією, 7 балів; R_i – рівень оцінки управлінського потенціалу i -го менеджера, бали; R_H – нормативний рівень оцінки управлінського потенціалу, 9 балів.

4. Результати представити в табл. 8.4. Зробити висновки.

Таблиця 8.3

Результати експертної оцінки управлінського потенціалу менеджерів

Менеджери	Теоретичний тур оцінки		Практичний тур оцінки		
	Усний екзамен	Розрахункові завдання	Розбір ситуацій	Управлінське тестування	Ділові ігри
Фролов А. Л.	8	9	10	7	9
Іванов Д. О.	7	6	7	7	10
Круглов К. С.	8	7	7	6	8
Осіпов П. В.	6	7	8	5	7
Сєров А. А.	6	7	9	7	8
Белікова Н. Г.	5	7	6	6	7
Зімня О. Д.	8	6	7	6	8
Краснов І. О.	9	8	6	5	7

Таблиця 8.4

Оцінка управлінського потенціалу менеджерів

Менеджери	Теоретичний тур	Практичний тур	Комплексна оцінка	Індивідуальний рейтинг	Рівень потенціалу
1.					
...					
8.					

Питання для дискусії

1. Які існують засоби активізації творчого потенціалу персоналу управління підприємством?

2. Які методи оцінки управлінського потенціалу найбільш доцільні та цікаві?

3. Знання в яких сферах характеризують управлінський потенціал?

Тема 9. Оцінка потенціалу розвитку підприємства

Мета – провести аналіз та оцінку економічного зростання та розвитку потенціалу підприємства.

Практичне завдання

Завдання 9.1. На основі статистики показників машинобудівного підприємства за 5 років, табл. 9.1, провести оцінку зони господарювання підприємства (позиції на ринку) та можливих напрямів його розвитку. Результати представити графічно.

Таблиця 9.1

Основні фінансові результати машинобудівного підприємства, тис. грн

Найменування показників	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Авансований капітал	18 901	36 202	45 910	59 687	75 923
2. Дохід від реалізації продукції	20 504	41 827	59 718	116 180	142 534
3. Валовий прибуток	3 627	6 083	10 615	12 206	19 052

Методичні рекомендації:

1. Провести розрахунок та аналіз економічної рентабельності підприємства – дюпонівської двовимірної інтерпретації рентабельності активів, відповідно до якої встановлюються зони допустимої або кризової діяльності підприємства за двома параметрами – рентабельності продажів та оборотності активів.

2. Навести графічну інтерпретацію результатів, виконуючи такі послідовні етапи: побудова діаграми (x – оборотність активів, y – рентабельності продажів); позначення зон господарювання: критична зона – низька рентабельність (менше 10 %), низька капіталовіддача (менше 1,5), допустима зона – висока рентабельність (10 – 20 %), низька капіталовіддача (менше 1,5), допустима зона – низька рентабельність (менше 10 %), висока капіталовіддача (1,5 – 3,0), ідеальна зона – висока

рентабельність (10 – 20 %), висока капіталовіддача (1,5 – 3,0), кризова зона – збитковість підприємства.

3. Зробити висновок щодо зміни позиції підприємства на ринку та можливих напрямів її розвитку.

Завдання 9.2. На основі статистики показників машинобудівного підприємства за 5 років, табл. 9.1, (авансований капітал, дохід від реалізації продукції, валовий прибуток) провести аналіз та оцінку зростання економічного потенціалу підприємства.

Методичні рекомендації:

1. Провести розрахунок темпів зростання і приросту показників:

абсолютний приріст:

$$\delta = Q_1 - Q_0; \quad (9.1)$$

темп зростання:

$$\eta = \frac{Q_1}{Q_0}; \quad (9.2)$$

темп приросту:

$$\rho = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}. \quad (9.3)$$

де Q_1, Q_0 – показники динамічного ряду двох послідовних моментів (інтервалів) часу – 0 і 1.

Результати розрахунків представити у вигляді таблиць та діаграм. Зробити висновок щодо швидкості та інтенсивності зміни показників.

2. Розрахувати інтегральний коефіцієнт – темп економічного зростання ($T_{\text{інт}}$) як середню геометричну темпів зростання обраних показників. Економічному зростанню відповідає нерівність: $T_{\text{інт}} > 1$.

3. Сформувані розширену структуру темпів зростання показників розвитку підприємства:

$$100\% < T_{\text{ак}} < T_{\text{др}} < T_{\text{вп}}, \quad (9.4)$$

де $T_{\text{ак}}$ – темпи зростання авансованого капіталу; $T_{\text{др}}$ – темпи зростання доходу від реалізації; $T_{\text{вп}}$ – темпи зростання валового прибутку.

4. На підставі розрахунків сформувані табл. 9.2. Зробити висновок щодо динаміки співвідношень в темпах зростання показників потенціалу підприємства й стійкості роботи.

Співвідношення в темпах зростання показників потенціалу підприємства

Фактичний ряд	Нормативний ряд	$100\% < T_{AK} < T_{DP} < T_{BP}$
2-й рік		
3-й рік		
4-й рік		
5-й рік		

5. Розрахувати середні характеристики розвитку (табл. 9.3) середній абсолютний приріст:

$$\bar{\delta}_1 = \frac{\sum_{t=1}^T \delta_{t(t-1)}}{T} = \frac{Q_T - Q_0}{T}. \quad (9.5)$$

$$\bar{\delta}_2 = \frac{2 \sum_{t=1}^T \delta_{t0}}{T(T+1)} = \frac{2(\sum Q_T - TQ_0)}{T(T+1)}. \quad (9.6)$$

Показники $\bar{\delta}_1$ та $\bar{\delta}_2$ рівні між собою, якщо послідовні абсолютні прирости постійні (зростання за лінійним законом). При послідовному збільшенні ланцюгових абсолютних приростів $\bar{\delta}_1 > \bar{\delta}_2$ і навпаки; середній геометричний і середній параболічний (поліноміальний):

$$\bar{\eta}_1 = \sqrt[T]{\prod \eta_{t(t-1)}} = \sqrt[T]{\eta_{T_0}} = \sqrt[T]{\frac{Q_T}{Q_0}}. \quad (9.8)$$

$$\sum_{t=1}^T \bar{\eta}_2^t = \frac{\sum_{t=1}^T Q_t}{Q_0}. \quad (9.9)$$

Величина $\bar{\eta}_2$ — це позитивний корінь рівняння (9.9) (параболи T-го порядку). При $T > 2$ рівняння не має аналітичного рішення. Тому обчислення η_2 здійснюються наближеними методами.

Середній темп $\bar{\eta}_1$ залежить тільки від крайніх значень ряду, темп $\bar{\eta}_2$ – від усіх значень. Якщо ланцюгові темпи зростання постійні протягом усього періоду, то $\bar{\eta}_1 = \bar{\eta}_2$. Якщо ланцюгові темпи зменшуються, то $\bar{\eta}_1 < \bar{\eta}_2$ і навпаки.

Таблиця 9.3

Середні характеристики розвитку

Середні характеристики розвитку	Позначення	Показники розвитку					
		x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆
1. Середній абсолютний приріст	$\bar{\delta}_1$						
	$\bar{\delta}_2$						
2. Середній темп зростання	$\bar{\eta}_1$						
	$\bar{\eta}_2$						

6. Зробити висновки щодо зростання економічного потенціалу та необхідності коректуючих заходів.

Питання для дискусії

1. Які ознаки розвитку підприємства?
2. В чому полягають якісні аспекти зростання підприємства?

Тема 10. Оцінка достатності стратегічного потенціалу підприємства

Мета – провести оцінку достатності стратегічного потенціалу підприємства.

Практичне завдання

Завдання 10.1. Надати оцінку достатності потенціалу підприємства та можливостей розвитку на основі інтерактивної матриці (табл. 10.1) шляхом порівняння оптимальності відповідностей можливостей та сильних сторін діяльності промислового підприємства (фрагмент SWOT-аналізу). Кожен чинник позначається або "1" (що означає сильну

відповідність сильних сторін можливостям), або "0" (що означає слабку відповідність сильних сторін можливостям або його повну відсутність).

Методичні рекомендації:

1. Сформуувати матрицю порівнянь.

2. Визначити загальну суму балів (S_1) по стовпцях та загальну суму балів по строках (S_2). Визначити максимальне значення балів: $\max_1 = 1 \times 25 = 25$. Відношення S_1 до \max_1 інтерпретується як частота (імовірність) позитивної оцінки (P) і визначається по стовпцях та строках. У підсумку для кожного респондента визначається його бал за шкалою Раша. Одиницею виміру за шкалою Раша є "логіт" (D):

$$D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right), \quad (10.1)$$

де P – імовірність позитивної оцінки.

Значення D відповідають за ступінь достатності потенціалу. Більш високі значення D указують на більшу достатність і навпаки. При значенні ступеня достатності (логіт) "0" вважається, що імовірність (P) позитивної оцінки стану потенціалу підприємства складає 50 %.

Результати розрахунків представити у вигляді табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Інтерактивна матриця

Сильна сторона	Імідж	Висока якість продукції	Наявність резерву потужностей	Кваліфікований персонал	Сучасні технології виробництва
Можливості					
Розширення ринку збуту					
Послаблення позицій конкурентів					
Інтеграція					
Розширення асортименту продукції					
Збільшення споживчого попиту					

3. У кінці робиться висновок, узагальнюються результати.

Питання для дискусії

1. Як ви розумієте достатність стратегічного потенціалу, які умови для цього необхідні?
2. Які можливі форми контролю за реалізацією заходів щодо формування, використання та розвитку стратегічного потенціалу підприємства?

Рекомендована література

Основна

1. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: научное издание / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.
2. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия. Научное издание / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2003. – 220 с.
3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
4. Робоча програма навчальної дисципліни "Дослідження стратегічного потенціалу підприємства" для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит" денної форми навчання / укл. І. П. Отенко, Н. О. Москаленко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012 – 40 с. (Укр. мов.)

Додаткова

5. Баканов М. И. Теория экономического анализа: учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет ; под ред. М. И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005 – 536 с.
6. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
7. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія ; за заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 448 с.
8. Ковалев А. И. Анализ хозяйственного состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 216 с.

9. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Л. Т. Гиляровская и др. – М. : ТК Велби, Изд. Проспект, 2006. – 360 с.
10. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2004. – 360 с.
11. Положення про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі підготовки фахівців / укл. М. В. Афанасьєв; наукове керівництво докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 244 с.
12. Прыкин Б. В. Экономический анализ предприятия : учебник для вузов / Б. В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 360 с.
13. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : "Радио и связь", 1993. – 278 с.
14. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трафилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
15. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
16. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.
17. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 415 с.

Ресурси мережі Інтернет

18. Сайт Государственного учреждения "Агентство по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины" при Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку. – Режим доступа : <http://www.smida.gov.ua>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів спеціальності
8.03050901 "Облік і аудит"
денної форми навчання**

Укладачі: **Отенко** Ірина Павлівна
Москаленко Наталя Олександрівна

Відповідальний за випуск **Отенко** І. П.

Редактор **Шаповал** Г. В.

Коректор **Мартовицька-Максимова** В. А.

План 2012 р. Поз. № 33.

Підп. до друку Формат 60 × 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.
Ум.-друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА"
для студентів спеціальності
8.03050901 "Облік і аудит"
денної форми навчання**